جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

مدى توافر الصراع التنظيمي وأثره في تعزيز الإغتراب الوظيفي
دراسة ميدانية: الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن

إعداد الطالب
عماد العبد القناهره

إشـراف
الأستاذ الدكتور نضال صالح الحوامدة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجــــة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2014

الإهداء

إلى ..... تاج راسي وفخري واعتزازي، إلى ..... من غرس في نفسي حب العلم والمعرفة، إلى ..... من كان مدرسة السخاء والكرم والعطاء، إلى ..... الذي لم تغادر صورته مخيلتي منذ رحيله وقد ألهمني الله الصبر في فقده، روح والدي الغالي الذي أرجو من الله عز وجل أن يغفر له وأن يتغمده برحمته الواسعة ويسكنه الفردوس الأعلى.

إلى .... الشمعة التي احترقت لتضيء لي دروب الحياة، حياتي ونور عيني وجنّتي أمي الحبيبة ذات القلب الطيب والكبير والتي سقتني رحيق الحياة دمعاً وسهراً وغمرتني بدعائها، اللهم متّعني بطول عمرها وصلاح عملها وحسن برها.

إلى .... رفيقة دربي وشريكة حياتي بحلوها ومرها زوجتي الغالية والتي صبرت معي حتى تم إخراج هذا العمل المتواضع.

إلى .... حبيباتي وفلذات كبدي وثمرات قلبي بناتي الغاليات (عرين وبلسم وليان ولين ومايا) واللواتي فقدن بعض الشيء من حريتهن وراحتهن ونزهتهن بسبب هذا العمل.

إلى .... روح اخي العزيز محمد "ابو البراء" تغمده الله برحمته الواسعة وغفر له وأسكنه الجنة.

إلي .... من تربيت معهم تحت سقف واحد وعشت معهم أحلى أيام طفولتي إخوتي وأه\اخواتي اللذين أمدوني بالدعم الدعاء، جعلنا الله متماسكين متحابين.

إلى .... كل من وقف بجانبي وأمدني بعونه وتأييده وتشجيعه من أقاربي وأصدقائي المخلصين.

عماد العبد القناهره

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بفضله تتم الصالحات، الحمد لله الذي وفقنا في طلب العلم ونسأله التوفيق والإخلاص في العمل، والصلاة والسلام على أفضل خلق الله محمد بن عبدالله عليه وعلى آله وأصحابه أفضل الصلاة وأتم التسليم وبعد:

بعد أن وفقني الله عز وجل في إنجاز هذه الدراسة المتواضعة والتي أرجو أن تكون قد أضافت معلومة جديدة إلى هذا الموضوع، لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل والإمتنان العظيم إلى الذين كانوا عوناً لي بعد الله عز وجل على إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود وعلى رأسهم: الأستاذ الدكتور **نضال صالح الحوامدة** الذي لم يكن مشرفاً فقط، بل كان مثالاً للأخ الأكبر الناصح والخدوم الذي لم يتوان لحظة عن تقديم التوجيهات والتسهيلات، فله مني عظيم الشكر والامتنان.

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة المحكمين الأفاضل الذين ما بخلوا علي بتوجيهاتهم الرشيدة لتحكيم أداة هذه الدراسة (الإستبانة).

كما وأتقدم بالشكر الخالص والثناء إلى الذين ساعدوني في توزيع الاستبانات على الموظفين في الدوائر الحكومية ومن ثم تجميعها بعد الانتهاء من تعبئتها، وإلى كل من قدم لي خدمة أو مساعدة أو توجيه، وأعتذر ممن لم تسعفني الذاكره على استحضار أسمائهم، داعياً الله أن يجزي الجميع خير الجزاء.

وأخيراً أتقدم بالشكر الخالص لأعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا قراءة ومناقشة هذه الدراسة، والذين ستكون لآرائهم ومقترحاتهم وانتقاداتهم كل القبول والتقدير بحيث تدعم هذا العمل وتخرجه بصورة أفضل مما هو عليه الآن.

عماد العبد القناهره

المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

مدى توافر الصراع التنظيمي وأثره في تعزيز الإغتراب الوظيفي

دراسة ميدانية: الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن

عماد العبد القناهره

جامعة مؤتة:2014

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر الصراع التنظيمي وأثره في تعزيز الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الإداريين العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة، طُبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (412) فرداً من الموظفين الإداريين العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب، وباستخدام النظام الإحصائي (SPPS)، توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج، من أهمها:

1 – إن تصورات المبحوثين لتوافر الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب، جاءت بدرجة متوسطة وبالترتيب التالي (التنافس عل الموارد، التنافس على السلطة، صراع الدور، العلاقات الإعتمادية ، صراع الهدف).

2 - إن تصورات المبحوثين للإغتراب الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب، جاءت بدرجة متوسطة.

3 – إن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي في تعزيز مستوى الإغتراب الوظيفي، والمتغير المستقل يفسر (41.2%) من التباين في المتغير التابع.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1 - ضرورة زيادة وعي الموظفين وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي وتنمية الصراعات الإيجابية والحد من السلبية، وبما يساهم في تقليل تأثيره على الإغتراب الوظيفي.

2 – ضرورة توجيه جهود الباحثين والدارسين لدراسة مجالات أخرى في موضوعي الصراع التنظيمي والإغتراب الوظيفي، مثل: الصراع التنظيمي وأثره على معدل دوران العمل، والإغتراب الوظيفي وأثره على التسرب الوظيفي.

Abstract

The Availability of Organizational Conflict , and its Impact on Increasing the Level of Job Alienation : A field Study the Government Departments in the Southern Governments

Emad A. Al-Qanahreh
Mu'ta University :2014

This study aimed at analysing the Organizational Conflict and its effects on increase the Job Alienation from the view of the employees of the south governorates departments .

For achieving the goals of the study questionnaire developed and distributed to simple random sample, which consist of (**412**) employee, Using statistical system (SPPS).

The most important conclusions are:

1- The perception of the respondent toward the Organizational Conflict was moderate (Competition for Resources, Competition for Authority, Relations Reliability, Role Conflict, Goal Conflict).
2- The perception of the respondent toward the Job Alienation was moderate.
3- There is a Significant Statistical Impact for the Organizational Conflict up on the level of Job Alienation and the independent variable explained (41.2%) of the variation from the dependent variable .

The study recommended

Some recommendations based on the study conclusions such as :

1- It is important to increase the thinking or awareness of the employees and in deepen their understanding to the important of the Organizational Conflict to make it object and to develop positive Organizational Conflict and reduce the negative, and to help them reduce the impact on the level of Job Alienation.
2- It is important to the researchers and the students in other fields in the Organizational Conflict and the Job Alienation such as: The Organizational Conflict and its impact on the Rate of Labor Turnover, The Job Alienation and its impact on the Job Dropout.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة:

إن للصراع التنظيمي في بيئات العمل على مستوى الأفراد والجماعات دور كبير في التأثير على سلوك العاملين في منظمات الأعمال العامة والخاصة، فالصراع ظاهرة بشرية قديمة لازمت وجود البشر منذ البداية، لكن لم يتم دراستها وتحليلها إلا حديثاً، وقد كان الإتجاه التقليدي ينظر إلى الصراع على أنه وضع سيء يجب تجنبه، أما الإتجاه المعاصر فينظر إلى الصراع التنظيمي على أنه نتيجة حتمية للتفاعل التنظيمي ينشأ عن التعقيدات الموجودة داخل التنظيمات، فهو ظاهرة صحية ترفع الروح المعنوية للعاملين.

كما أن الإغتراب الوظيفي من الظواهر السلبية التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمات الخاصة والدوائر الرسمية، مما يؤدي إلى شعورهم بالقلق واليأس والغربة.

لذلك يعتبر الصراع التنظيمي والإغتراب الوظيفي من أبرز المشكلات الحالية التي تواجه العاملين في المنظمات المختلفة، لما لهما من الأهمية التي جعلت الباحثين والكتّاب يولونهما جلّ اهتمامهم، فمن خلال الدراسة النظرية لهذين الموضوعين تبين أن هناك علاقة من نوع ما بينهما، وقد يكون هناك تأثير للصراع التنظيمي في تعزيز مستوى الإغتراب الوظيفي. ومن هذا المنطلق توجه الباحث لدراسة هذين الموضوعين المترابطين ومحاولة معرفة تأثير الصراع التنظيمي في تعزيز الإغتراب الوظيفي الذي قد يؤثر على أداء الفرد، مما يساعد الإدارة على كشفها ومعالجتها بما يضمن تعزيز النواحي الإيجابية والحد من النواحي السلبية التي قد تؤثر على العمل وتعطله.

فهذه الدراسة تحاول التركيز على الصراعات التنظيمية ومـدى توافرهـا فـي الدوائر والمؤسسات الحكومية الأردنية في محافظات جنوب الأردن وأثرها في تعزيـز

الإغتراب الوظيفي، باستثناء محافظة العقبة لأنها منطقة اقتصادية خاصة تحكمها أنظمة خاصة بها.

2.1 مشكلة الدراسة :

من منطلق الإهتمام بدراسة العوامل المؤثرة على سلوك العاملين ومشاعرهم في منظمات الأعمال، ودراسة مشاعرهم واتجاهاتهم وآثارهم السلوكية الإيجابية والسلبية التي تنعكس على العمل لتحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، إن هذه الدراسة تركز على البحث في موضوعي الصراع التنظيمي والإغتراب الوظيفي لما لهما من آثار سلبية تنعكس على سلوك العاملين وأدائهم الوظيفي.

لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى توافر الصراع التنظيمي في الدوائر والمؤسسات الحكومية الأردنية في محافظات جنوب الأردن، ومعرفة أثره في تعزيز الإغتراب الوظيفي لمجتمع الدراسة، وذلك من أجل مواجهة هذا الصراع ومعرفة أساليب إدارته والسيطرة عليه إن أمكن، وعليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن الأسئلة التالية:

1) ما مستوى الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظر المبحوثين ؟

2) ما مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظر المبحوثين ؟

3) ما العلاقة الإرتباطية بين المتغير المستقل وكل بعد من أبعاده والمتغير التابع وكل بعد من أبعاده ؟

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر الصراع التنظيمي على مستوى الإغتراب الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن، وينبثق عن الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1) تقديم إطار نظري وفكري عن متغيرات الدراسة المستقل (الصراع التنظيمي) والتابع (الإغتراب الوظيفي) يمكن الرجوع إليه عند البحث في هذا الموضوع.

2) التعرف على مستوى الصراع التنظيمي وكل بعد من أبعاده (التنافس على الموارد، التنافس على السلطة، صراع الدور، العلاقات الإعتمادية، صراع الهدف) من وجهة نظر المبحوثين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن.

3) التعرف على مستوى ظاهرة الإغتراب الوظيفي وكل بعد من أبعاده (العجز، اللامعنى، العزلة الإجتماعية، الغربة عن الذات) من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن.

4) تحليل العلاقة الإرتباطية بين الصراع التنظيمي وكل بعد من أبعاده وبين مستوى الإغتراب الوظيفي وكل بعد من أبعاده في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن.

5) تقديم بعض التوصيات لإدارات المؤسسات المدروسة من أجل إتباع الطرق التي يمكن أن تقلل من ظاهرتي الصراع التنظيمي والإغتراب الوظيفي داخل المؤسسات والإبتعاد عن آثارها ومخاطرها.

4.1 أهمية الدراسة:

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من حيوية الموضوع نفسه وهو معرفة مدى توافر الصراع التنظيمي، وأثره في تعزيز الإغتراب الوظيفي في الدوائر والمؤسسات الحكومية الأردنية في محافظات جنوب الأردن، والفوائد التي يمكن أن تجنيها من معرفة حجم الصراعات التنظيمية بين الأفراد والجماعات، والتخفيف منها والحد من انعكاساتها وآثارها السلبية على مستوى الإغتراب الوظيفي، وكذلك اقتراح بعض التوصيات لإدارات هذه المؤسسات لعلاج هاتين الظاهرتين والحد منهما. كما تأتي أهمية هذه الدراسة – وعلى حسب علم الباحث – من ندرة وشح الدراسات السابقة التي بحثت في صلب هذا الموضوع.

5.1 فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للصراع التنظيمي بأبعاده (صراع الدور، صراع الهدف، العلاقات الإعتمادية، التنافس على الموارد، التنافس على السلطة) في تعزيز مستوى الإغتراب الوظيفي بأبعاده (العجز، اللامعنى، العزلة الإجتماعية، الغربة عن الذات) في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1) لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للصراع التنظيمي بأبعاده (صراع الدور، صراع الهدف، العلاقات الإعتمادية، التنافس على الموارد، التنافس على السلطة) في تعزيز مستوى العجز في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن .

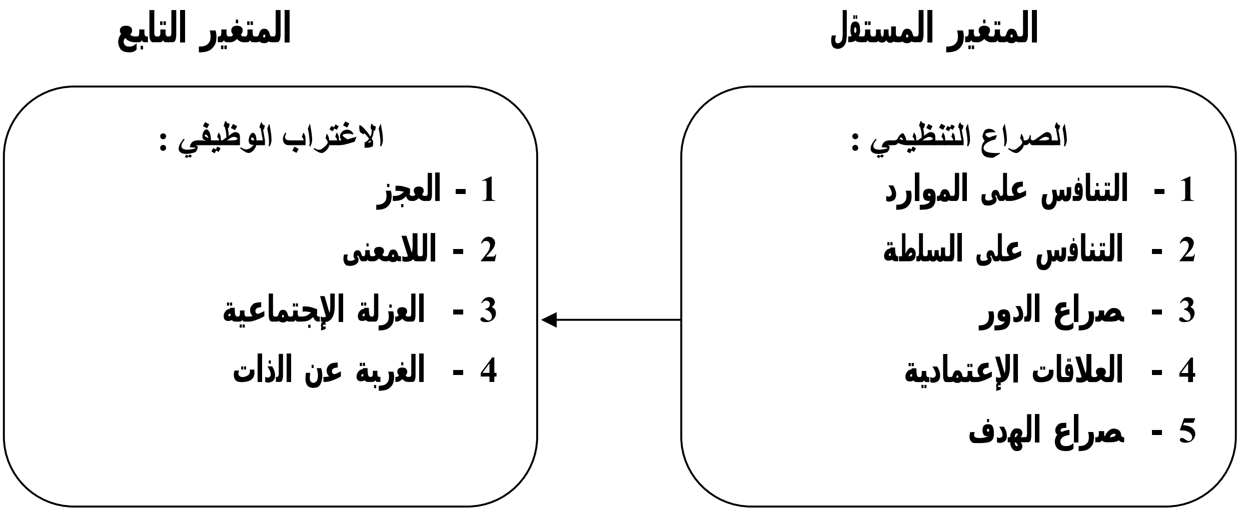
2) لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للصراع التنظيمي بأبعاده (صراع الدور، صراع الهدف، العلاقات الإعتمادية، التنافس على الموارد، التنافس على السلطة) في تعزيز مستوى اللامعنى في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن .

3) لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للصراع التنظيمي بأبعاده (صراع الدور، صراع الهدف، العلاقات الإعتمادية، التنافس على الموارد، التنافس على السلطة) في تعزيز مستوى العزلة الإجتماعية في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن .

4) لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للصراع التنظيمي بأبعاده (صراع الدور، صراع الهدف، العلاقات الإعتمادية، التنافس على الموارد، التنافس على السلطة) في تعزيز مستوى الغربة عن الذات في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن .

6.1 أنموذج الدراسة:

يبين الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة والتي تتضمن : المتغير المستقل (الصراع التنظيمي وأبعاده) والمتغير التابع (الإغتراب الوظيفي وأبعاده).



شكل رقم (1)

متغيرات الدراسة وأبعادهما

المصدر : إعداد الباحث بالإعتماد على دراسات :

العطار، سلّامة ابراهيم (2010)، "**دراسة تطبيقية: اثـر اسـتراتيجيات إدارة الـصراع التنظيمي في الإغتراب الوظيفي علـى المـوظفين العـاملين فـي الـوزارات الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك .

فارس، مريوان كامل (2010)، "**أثر تنوع الثقافات في بلورة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك، العراق: دراسة تطبيقية**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.

7.1 التعريفات الإجرائية:

المتغير المستقل

الصراع التنظيمي: هو الإختلاف والتعارض الذي يحصل بين الموظفين والعاملين فـي المؤسسات والدوائر الحكومية الأردنية خلال أدائهم للوظائف والمهام والنشاطات المطلوب منهم القيام بها من أجل تحقيق الأهداف المنـشودة، وقـد يكـون هـذا الصراع على المستوى الفردي، أي الأفراد فيما بينهم أو على المستوى الجماعي، أي مجموعات العمل فيما بينها، ويتضمن الأبعاد التالية:

1- **التنـافس علـى المـوارد :** وهذا يحدث عندما يكون هناك رغبة من أحد الأطراف أو كلاهما للحصول على نصيب أكبر من الموارد النادرة والمحدودة الموجودة فـي المنظمة والتي لا تتفق مع إمكانياتها كالنواحي المادية أو الفنية. وتُعرف إجرائيـاً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الإستبانة التي تقيس بعد التنافس على الموارد ويقاس في الإستبانة من خلال الفقرات من (1-5).

2- **التنـافس على السلطة:** وهي حالة من الصراع تحدث بين الموظفين في المنظمة في حال عدم تحديد المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بهم بشكل دقيق مما يجعلهم في تنافس دائم، وعدم معرفتهم لأدوارهم وعدم قدرتهم على العمل بشكل صحيح مما يؤدي الى النزاعات والصراعات بين مجموعات العمل. وتكون المنافسة هنا بين المديرين والمستشارين أو الرؤساء والمرؤوسين على السلطة، مما يؤدي بالفرد إلى محاولـة الإنتصار على خصمه أو التخاص منه. وتُعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الإستبانة التي تقيس بعد التنافس على السلطة ويقاس في الإستبانة من خـلال الفقرات من (6-9).

3- **صراع الدور:** وهو الصراع الذي يحدث إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور الذي يقوم به الفرد أو عندما يواجه الفرد متطلبات وظيفية متناقضة، أو عندما يكون مطلوب من الفرد القيام بأعمال لا يرغب بأدائها، ولا يعتقد أنها جزء من عمله. وتُعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات

الإستبانة التي تقيس بعد صراع الدور ويقاس في الإستبانة في الفقرات من (10-13).

4- **العلاقات الإعتمادية:** إن شيوع ظاهرة الإعتمادية (التداخل في علاقات العمل) بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني أو الخدمي، غالباً ما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع، حيث أن اعتماد كل قسم على قسمٍ آخر في المنظمة يعد مصدراً للصراع. وبالعكس كلما زادت درجة استقلال الأقسام عن بعضها، فإن احتمال حدوث ظاهرة الصراع يغدو محدوداً أو معدوماً أحياناً. وتُعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الإستبانة التي تقيس بعد العلاقات الإعتمادية ويقاس في الإستبانة في الفقرات من (19-22).

5- **صراع الهدف:** أي وجود أهداف ومصالح لكل فرد قد تتفق مع غيره وقد تختلف، وهذه الأهداف تسبب تناقضاً بين الأفراد داخل المنظمة. وهو كذلك وجود عدة مظاهر للهدف الواحد، بحيث تكون هناك مظاهر إيجابية ومظاهر سلبية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد هدفين مختلفين وعليه اختيار أحدهما. وتُعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الإستبانة التي تقيس بعد صراع الهدف ويقاس في الإستبانة من خلال الفقرات من (14-18).

المتغير التابع:

الإغتراب الوظيفي: وهو شعور الإنسان بانعزاله وانفصاله عن ذاته وعن غيره من الناس، مما يجعله غير قادر على تلبية احتياجاته وعدم معرفته بما يريد، وبالتالي يشعر بأن حياته لا معنى لها وهو شعور العاملين في المؤسسات والدوائر الحكومية الأردنية بغربتهم عن أنفسهم وعن بعضهم البعض وعدم الإتصال فيما بينهم. ويتضمن الأبعاد التالية:

1- **العجز**: وهو انعدام القوة وعدم قدرة الفرد على التأثير على مجريات الأمور في الوظيفة التي يقوم بها، فالمهام الوظيفية وكيفية القيام بها محددة سلفاً، أي انه يمثل

صورة من صور انعدام حرية الفرد في المنظمة، ليكون الفرد في حالة من الإستسلام لأوامر غيره أثناء القيام بعمله اليومي. وتُعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الإستبانة التي تقيس بعد العجز ويقاس في الإستبانة من خلال الفقرات من (23-26).

2- **اللامعنى:** وهو انعدام المعنى وعدم قدرة العامل في المؤسسات والدوائر الحكومية الأردنية على معرفة وفهم العمل المطلوب منه وما هي الأهداف المتأتية من قيامه بهذا العمل. والشعور بأن العمل في المؤسسات والدوائر الحكومية الأردنية غير مهم وأنه لا فائدة لوجوده في هذه الوظيفة التي يقوم بها وأن هذه الوظيفة لن تعود عليه بالنفع. أي الفشل في إيجاد معنى الحياة وهدفها. وتُعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الإستبانة التي تقيس بعد اللامعنى ويقاس في الإستبانة من خلال الفقرات من (27-31).

3- **العزلة الإجتماعية:** وتشير إلى انفصال الفرد بقيمه وأفكاره عن تلك السائدة في المنظمة التي يعمل بها، ويدفعه إلى العزلة التنظيمية التي يعاني فيها الفرد من غياب علاقات إيجابية بينه وبين المنظمة. وتُعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الإستبانة التي تقيس بعد العزلة الإجتماعية ويقاس في الإستبانة من خلال الفقرات من (32-36).

4- **الغربة عن الذات:** وهي شعور العامل في المؤسسات والدوائر الحكومية بغربته عن نفسه وعن المهام والأعمال التي يقوم بها، بحيث يشعر بعدم وجود قيمة لهذه المهام، ويشير إلى إحساس الفرد وشعوره بتباعده عن ذاته، وعدم شعوره بالرضى عن نفسه وعن النشاطات التي يقوم بها. وتُعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الإستبانة التي تقيس بعد الغربة عن الذات ويقاس في الإستبانة من خلال الفقرات من (37-40).

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

يتناول هذا القسم من الدراسة ثلاثة جوانب نظرية وهي: الصراع التنظيمي الفردي والجماعي، والإغتراب الوظيفي، والدراسات العربية والأجنبية السابقة والتي بحثت في موضوعي الصراع التنظيمي والإغتراب الوظيفي.

1.1.2 مفهوم الصراع التنظيمي:

الصراع: هو التعارض وعدم الاتفاق، إلى جانب شيء من التفاعل . وهو كذلك عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر، أو سوف يؤثر سلباً على شيء ما يهتم به الطرف الأول. (**العطية، 2003**).

الصراع: هو التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف أو النزاع والخصام. (**العميان، 2002**).

الصراع: هو حالة تفاعلية تظهر عند عدم الإتفاق أو الإختلاف أو عدم الإنسجام داخل الأفراد أو فيما بينهم أو داخل الجماعات أو فيما بينهم. (**العمايرة، 1999**).

الصراع : كما عرفه كوستر: هو كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد، حيث يهدف المتصارعون تحييد خصومهم أو القضاء عليهم. (**العميان، 2002**).

الصراع: هو اضطراب أو تعطيل في عملية إتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل. (**March and Simon, 1958**).

الصراع : يحدث في المواقف التنظيمية التي يمكن أن تؤدي إلى تصرف أحد العاملين للإضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين، أو التداخل معها أو مقاومتها بما يفضي إلى انخفاض المردود من تلك الأنشطة.(**Baker and Anderson, 1988**).

الصراع: هو النشاط المعتمد الذي يقـوم به الشخص لإفـساد جهـود شـخص آخـر بواسطـة شكـل من أشكال الإعاقـة التي تـؤدي إلى إحبـاط ذلـك الـشخص أو التي تتسبـب في عـدم قدرتـه علـى تحقيـق أهدافـه ومـصالحه. (Robbins, 2001).

الصراع: هو حالة من الإختلاف تنشأ بين فـردين أو أكثـر وتـؤدي إلـى الخـوف والإضطراب والقلق واليأس، مما يؤدي إلى تحطيم التوازن وتعطيل وسائل اتخاذ القرارات نتيجة لصعوبة عملية المفاضلة بين مجموعة البدائل المتاحة.(**الصيرفي، 2008**).

أما **الصراع**: من وجهة نظر الباحث: فهو سلوك طبيعي يتكون داخل الفرد ومن ثم ينشأ بين الأفراد مع بعضهم البعض من خلال تفاعلهم مع بعضهم داخل المنظمات، وكذلك تفاعل الجماعات مع بعضها، وسبب هذا الصراع أو السلوك هو اختلاف القيم والعادات والتقاليد والثقافات من فرد لآخر، ويحاول كل فرد أن يحصل على امتياز مادي أو مركز وظيفي ولو على حساب فرد آخر، مما يؤدي إلى هذا الصراع.

مراحل تطور مفهوم الصراع (التوجهات الفلسفية):

(1) التوجه التقليدي:

يرى مفكروا هذا التوجه هو ناتج عن الإتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل، وعن عدم الإنفتاح وعدم قدرة الأفراد على تحقيق رغباتهم وإشباع حاجاتهم، أي أن النظرة إلى الصراع في هذه المرحلة كانت سلبية، على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالخوف والعقاب، وتعتمد آراء هذا التوجه على افتراضات، منها: أن الصراع يمكن تجنبه وأنه ينتج عنه مشاكل في الإدراك والسلوك بين الأطراف بسبب ردود فعل غير مناسبة، أي أن الصراع في هذا التوجه يعد أمراً غير مرغوب فيه، ويجب تقليله أو إزالته عن طريق الإختيار السليم للأفراد وتدريبهم وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم. (**الصيرفي، 2007**).

لقد سعت التوجهات التقليدية إلى التخاص من الصراع بوصفه مدمراً ومخرباً لأنه سلوك لا عقلاني ويمثل الصراع خللاً إدارياً .(**الطويل، 1998**) .

(2) التوجه السلوكي:

إن النظرية التقليدية التي سادت المجتمع الإنساني منذ فترة الخمسينات من القرن العشرين نظرت للصراع على أنه ظاهرة طبيعية وحتمية تفرزها التفاعلات الإجتماعية ولا يمكن تجنبه إطلاقاً، إلا أن الإدارة يجب أن تتعرف على طبيعة الصراع وتحدد أبعاده وأشكاله والمستوى المقبول منه والذي ينبغي أن يكون تحت السيطرة دون أن يخرج عن نطاق سيطرة الإدارة، إذ أن خروجه عن سيطرة الإدارة يعد غير مقبول، ولا تسعى الإدارة في ظل الفكر السلوكي أن يكون الصراع قائماً لكنه تحت سيطرتها باستمرار.(**حمود، 2002**) .

وفي هذا التوجه ينظر إلى الصراع على أنه أمر حتمي وضروري في التنظيم يصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة ولا يمكن تجنبه إطلاقاً، ويجب أن تلعب السلطة دوراً فعالاً في قبول وجود الصراع ودراسة أسباب حدوثه وطرق تجنبه، وبالتالي توظيفه لصالح الجماعة داخل التنظيم .(**المعشر، 2005**).

ويعتبر هذين التوجهين التقليدي والسلوكي الأكثر شيوعاً وانتشاراً واتفقا على أن الصراع حتمي لا يمكن التخاص منه، وبالتالي يجب على الإدارات التعامل معه وإدارته بمنطق وعقلانية وحسب الموقف، والمحافظة على درجة معينة من الصراع الذي يكون له آثار ايجابية لتحفيز الأفراد وتنمية قدراتهم.

(3) التوجه التفاعلي الحديث:

إن الفشل في إدراك أهمية الصراع التنظيمي ودوره في صحة النظام مني به التوجهين السابقين التقليدي والسلوكي، أدى إلى ظهور الآراء الحديثة التي طرحت الأسلوب التفاعلي أو التعاملي مع الصراع ، وكان من أوائل الذين طرحوا هذا الأسلوب عالم الاجتماع (**Coster**)، الذي ينظر إلى الصراع التنظيمي وعدم الرتابة على أنها أمور يمكن أن تسهم على المدى البعيد في تحقيق شيء مفيد للمنظمة، وإن من أهداف الصراع التنظيمي القضاء على الروتين والرتابة، وبالتالي يشجع الإبداع والإبتكار والنقد الذاتي، وقد تعمل الإدارة على السماح للصراع وتشجيعه والحفاظ على قدر محتوم منه للمحافظة على استمرارية النمو والتطور في الجماعة والتنظيم، وفلسفة هذا

التوجه أو الأسلوب تقوم على أن التغيير ينجم عن القناعة وأنه مستلهم من الصراع (**عياصرة وبني أحمد، 2008**).

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء طبيعي بل هو ظاهرة صحية وبدرجة ما فهو ظاهرة مطلوبة، حيث أن وجود الصراع يمنع ديكتاتورية أفكار معينة كما أنه دليل على حيوية المنظمة . (**القريوتي، 2009**).

إن التوجه التفاعلي لا يفترض أن كل الصراعات التنظيمية جيدة، ولكن إلى حد ما فإن بعض الصراعات تدعم أهداف الجماعة وتحسن من أدائها، وهذا ما نطلـق عليـه (الصراع الوظيفي)، وهو الشكل البنائي للصراع التنظيمـي، وهنـاك أنـواع أخـرى للصراعات التنظيمية والتي يمكن أن تؤثر بشكل سلبي على أداء الجماعة وهو ما يطلق عليه (الصراع غير الوظيفي) (**Robbins, 2001؛ العطية، 2003**).

ينظر الإتجاه الحديث للصراع على أنه شـيء محتـوم يتعـذر اجتثاثـه، وإدارة الصراع لا تعني حله لأن حل الصراع يتطلب التقليل منه وإزالته، بينما تتطلـب إدارة الصراع تحديد حجمه ليتم في ضوء ذلك عملية التدخل فيه و يتم ذلك من خلال:

1) تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه.
2) التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة.
3) التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع.
4) محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد .(**العميان، 2002**).

2.1.2 مراحل الصراع التنظيمي:

حدد بوندي (Pondy) خمس مراحل للصراع وهي: (**المومني، 2006**).

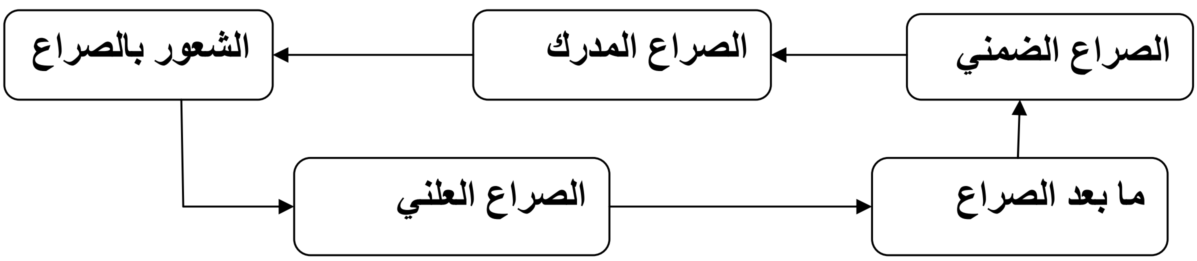
1) **مرحلة الصراع الضمني**: وتتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع مثل الإعتمادية بين الأفراد والجماعات.

2) **مرحلة الصراع المدرك**: وفي هذه المرحلة تبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود الصراع بحيث تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية صورته ومدركاته.

3) **مرحلة الشعور بالصراع**: يتضح منها الصراع ويتبلور وتتولد أشكال من القلق الفردي والجماعي المشجعة على الصراع.

4) **مرحلة الصراع العلني** : يتم فيها انتهاج الأسلوب الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف الآخر.

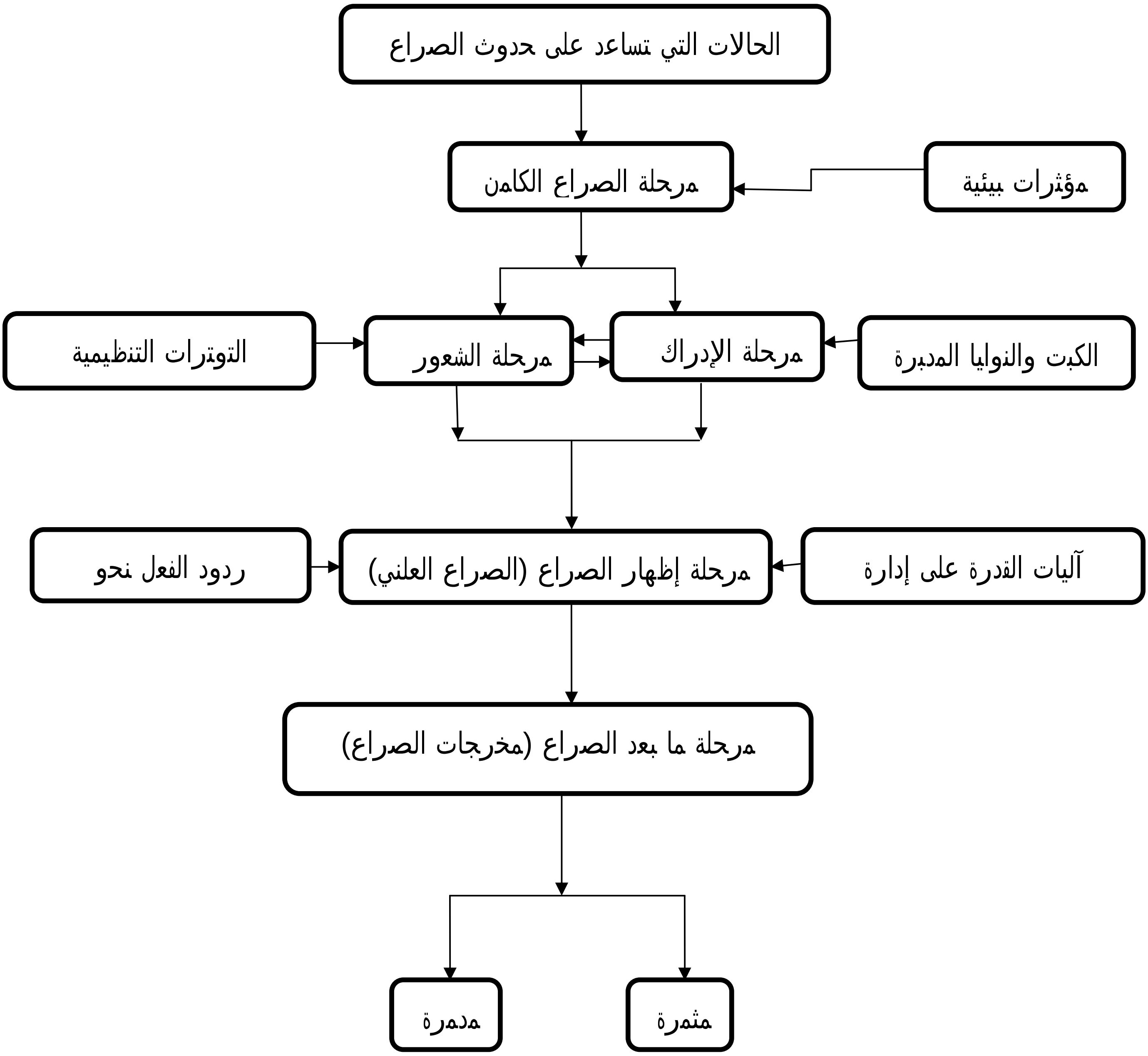
5) **مرحلة ما بعد الصراع العلني (مخرجات الصراع)**: تُمثّل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات. وتعتبر أيضاً هذه المرحلة محصلة التنافس والنتيجة النهائية بين الأطراف المتصارعة، وتبدأ في هذه المرحلة عملية إدارة الصراع. ومرحلة ما بعد الصراع (مخرجات الصراع) قد تكون صراعات مثمرة تؤدي إلى حلٍ مرضٍ للطرفين، وقد تكون صراعات مدمرة تؤدي إلى عدم رضا الطرفين، وهو ما يؤدي إلى تزايد وتفجير الصراع (اللوح، **2008**).



شكل رقم (2)

نموذج بوندي لمراحل عملية الصراع التنظيمي

Source :
Kondalkar, V.G. , (2007), " **Organizational Behavior "**, 1,ed, New Dalhi : New Age International (p) Limited, Publishers .



شكل رقم (3)

مراحل الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينها والمؤثرات التي تؤثر في كل مرحلة

Source :
Pondy L (1980), "**Organizational Conflict: Concepts and Models**", **Administrative Science Quarterly**. Vol 2, No. 12, P. 111.

3.1.2 أبعاد الصراع وأسبابه:

ينشأ الصراع في المنظمات نتيجة للعديد من الأسباب، بعضها عوامل تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها، وبعضها عوامل شخصية تتعلق بالفرد، ومن أهم العوامل التي تؤدي إلى وجود الصراع: (**ماهر، 2003**).

1) التنافس على الموارد:

تحاول المنظمات أن توفر الموارد المختلفة اللازمة للعاملين فيها بكميات تتفق مع ظروفها وإمكانياتها، وبالتالي يحدث نوع من التسابق بين الأفراد للحصول على النصيب الأوفر. والتنافس على الموارد من أسباب الصراع الجماعي. (**حسن، 2004**).

ويمكن تعريف **المنافسة على الموارد** على أنها: صراع الأفراد من أجل مصادر نادرة سواء كانت هذه المصادر مادية أو معنوية، وتتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة التي غالباً ما تكون محدودة كالأموال والمواد الخام (**العميان، 2010**).

والموارد سواء كانت خدمات أو معدات رأسمالية تتميز في جملتها بالندرة، ومطالب الجماعات مطالب لا نهائية. وكل وحدة بحاجة إلى موارد معينة لبلوغ أهدافها وغالباً ما يكون مجموع ما تطلبه هذه الوحدات أكثر مما تستطيع المنظمة توفيره، لذا فكل رئيس وحدة ينافس الآخرين للتأكد من حصول وحدته على احتياجاتها كاملة، مما يؤدي إلى نشوء الصراع بينها وبين الأقسام الأخرى من أجل هذه الموارد، حيث تسعى كل جماعة إلى الإستحواذ على النصيب الأكبر من هذه الموارد. مثل الصراع الذي ينشأ بين موظفي الإدارة المالية وموظفي الإدارة الهندسية لحصول كل منهم على أكبر نسبة من مساكن الشركة. (**الصيرفي، 2008**) .

أما (**جيبسون**) فيوضح أنه حينما يتوجب تخصيص الموارد المحددة فإن الإعتمادات المتبادلة سوف تزداد، وإن أي اختلاف في الأهداف يصبح أكثر وضوحاً وإن كانت الأموال أو المكان أو العمالة والمواد غير محدودة فإن كل مجموعة يكون بإمكانها أن تسعى إلى أهدافها الخاصة بها، ولكن الموارد يجب تخصيصها والتشارك فيها، حيث أن المجموعات تسعى إلى تخفيف الضغط عنها من خلال كسب السيطرة

على تجهيزات مختلف الموارد الحرجة، وبالتالي تقليل انعدام اليقين حول اكتساب تلـك التجهيزات. إن ما يحصل في حالات الموارد المحددة هو المنافسة على المكاسب مقابل الخسارة والذي من الممكن أن يؤدي وبسهولة إلى صراع هدام (غير فعال) إن رفضت المجموعات أن تتعاون .(**Gibson, 2003**).

لا توجد منظمة لديها موارد غير محددة ولذلك يدور الصراع حول تقسيم الأموال بين المنظمات ذات الطابع الواحد، وتزيد حدة الصراع بينها نتيجة لاعتقاد كل طـرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره، وأنه الأكثر مصداقية وشفافية في العمـل، لـذلك قـد يؤدي ذلك إلى صراع طويل الأمد، وكذلك على مستوى الأفراد داخل المؤسسة فيحدث الصراع للحصول على مكتب معين أو ترقية أو لاعتقاده بأنه هو الأحق في الحـصول على مكتب فخم أو ترقية ما ، مـن هنـا يبـدأ الـصراع علـى مـستوى المنظمـة والأفراد.(**القريوتي، 2009**).

ونظراً لما تتسم به الموارد المتاحة بالندرة النسبية فإن الـصراع بـين الأقـسام والوحدات التنظيمية يحصل عادة من خلال أن كل منهما يسعى للحصول على الموارد قبل نفاذها لتغطية احتياجاته التشغيلية أو الإنتاجية ولو كان ذلك على حساب الوحـدات العاملة الأخرى بالمنظمة، وهكذا يحصل الصراع غالباً بينهما نتيجـة ذلـك.(**حمود، 2002**).

كما إن إصرار كل إدارة على الإستحواذ على نصيب أكبر من الميزانية المالية للمنظمة هو سبب من أسباب الصراع التنظيمي.(**عبدالباقي، 2004**).

وكذلك أي منظمة وحتى في حالة ازدهارها لا تستطيع توفير الأموال اللازمة لإشباع جميع احتياجات الأقسام هو من أسباب الصراع.(**عبدالوهاب، 2000**).

ويرى (**جرينبرج وبارون**) أنه لا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة، لذلك يدور الصراع حول تقسيم الأماكن والأموال والمعدات، وتزيد حدة الصراع نتيجة اعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره، وهذا مجرد تبرير للحصول على جزء أكبر من الموارد، وقد يؤدي ذلك إلى صراع طويل المدى.(**بن نوح، 2008**).

2) **التنافس على السلطة** :

تعتبر السلطة أساسية وحتمية لظهور أي تنظيم اجتماعي، ولا يمكن الاستمرار دون توافر مصادر للقوة والضبط وتنظيم سلوك الآخرين بما يحقق التنسيق والتكامل الإجتماعي. ويعرف فرويد السلطة بأنها: الممثل النموذجي للأنا الأعلى.(**فارس، 2010**).

والسلطة: هي الحق الرسمي للموظف في السيطرة على الموارد واتخاذ القرارات اللازمة لمقابلة مسؤوليات الوظيفة. ويشمل هذا الحق إصدار الأوامر وتوقيع العقوبات ومنح المكافآت.(**التويجري، 2007**).

إن المنافسة على السلطة هي المنافسة بين التنفيذيين والإستشاريين، حيث يشعر التنفيذيون أن الإستشاريين يتعدون على امتيازاتهم. إن التنفيذيين غالباً ما ينظرون إلى الإستشاريين على أنهم يحاولون انتزاع السلطة منهم.(**بن نوح، 2008**).

ويشعر الإستشاريون أن المدراء لا يمنحونهم السلطة الكافية ويقاومون الأفكار الجديدة، حيث ينظر الإستشاري إلى نفسه على أنه خبير وينظر إليه المدير على أنه شخص تحت الإختبار، والمدير التنفيذي يشعر بأن الإستشاري يفشل في رؤية الصورة الشاملة ويسرق الفضل منه، كما أن الموقع القريب للمستشارين من رؤساء الأجهزة يثير حفيظة المدراء، حيث يتصورون أن مصدر قرارات هو المستشار.(**الصيرفي، 2008**).

إن من بين العوامل التي قد تؤدي إلى نشوء الصراع التنظيمي هو عامل السلطة، أي تمركز السلطة وعدم تحويلها للآخرين والذي قد يؤدي إلى إساءة استخدامها وبالتالي نشوء الصراع التنظيمي.(**جواد، 2010**).

إن الأفراد الذين هم من ثقافات معينة (أعراق محددة)، الذين يتولون المناصب المهمة سيحاولون أن يبقوا على مناصبهم ويحاولون تقريب الجماعات المشابهة لهم في الثقافة وإبعاد الجماعات الأخرى أو الأقليات من تلك المناصب أو منعهم من الوصول إلى المناصب العليا، مما يؤدي إلى تواصل الصراع بين هذه الثقافات على السلطة.(**فارس، 2010**).

3) **صراع الدور:**

عرف الدور في علم الإجتماع على أنه نمط من الأفعال التي يقوم بها الـشخص الذي يشغل مكانة معينة في موقف يتضمن تفاعلاً ويرتبط بالسلوك الفعلـي للإنـسان، ويتضمن أداءا فعلياً ومتوقعاً، فإذا تساوى الأداء الفعلي مع المتوقع يحـدث نـوع مـن التوازن، وبخلاف ذلك تبرز مشاكل بسبب عدم التوازن في الأدوار، لذا يحدث صراع الدور عند قيام الفرد بدورين أو أكثر في نفس الوقت، مما يؤدي إلى تعـارض الأدوار خاصة إذا كانت غير مرتبطة مع بعضها، أو عندما يطلب من الأفراد القيام بـأدوار لا تتناسب مع خبراتهم أو ميولهم أو أهدافهم أو قيمهم، وذلك بسبب عدم الدقة في تحديـد الأدوار لهم. (**محمد، 2007**).

إن صراع الأدوار يحدث عندما لا يتفق الأفراد حول تحديد مهام كل منهم بـشكل دقيق كأن يعتمد أحدهم تماماً إلى توكيل بعض مهامه إلى الآخر، وفي نفس الوقـت لا يقوم هذا الآخر باعتمادها لاعتقاده بأنها من مجالات زميلـه عنـدها ينـشأ الـصراع (**فارس، 2010**).

إن **صراع الدور** هو: "الحالة التي لا يكون هناك إجماع حول الدور الذي سـيكون الفرد مسئولاً عنه". (**Manderson, 2008**).

ويرى (**جوتمان**) أن **الصراع** قد ينشأ عند وجود سوء تفاهم أو تداخل بين المهـام التي يتفق عليها الأفراد فيما بينهم خارج نصوص الأنظمة، ولذلك تسير أعمالهم، حيث يحددون لأنفسهم القواعد التي سيعمل بها كل فرد دون الرجـوع إلـى الإدارة العليـا والمهمات التي يجب الرجوع فيها إلى تلك الإدارة. (**Guttman, 1999**).

يتعرض الفرد في المنظمة عند القيام بدوره لمجموعة من التوقعات تأتي إليه مـن مجموعة الأدوار الذي ينتمي إليها، وكثيراً ما تكون هذه التوقعات متضاربة فتخلق لـه صراعاً نفسياً تتوقف حدته على قوة هذه الضغوط وعلى قوة شخصيته. ويطلق علـى هذا النوع من الضغوط صراع الدور؛ ويقصد به عدم معرفة الفرد ما هو متوقع منـه، أو الأهداف المتوجب عليه تحقيقها، أو تعرض الفرد لمجمـوعتين متعارضـتين مـن

توقعات الدور في آن واحد والإمتثال لإحداهما ويجعل من الصعب الإمتثال للأخـرى. (**الرشيد، 2003**).

وتؤكد العديد من الدراسات على وجود علاقات إيجابيـة بـين صـراع الـدور والمتغيرات مثل (التوتر، والتعب، والغياب، وترك العمل)، إذ أن هذه المتغيرات تفرز تأثيرات متباينة على سلوك الفرد داخل العمل والذي من الممكن أن تنعكس على أدائـه اليومي، وكذلك عن ظهور علاقات سلبية بين صراع الدور ومتغيرات أخـرى مثـل (المشاركة، والرضا الوظيفي، والولاء، والإلتزام التنظيمي) .(**الدوسري، 2005**).

وذكر (**جاد الرب**) أن تضارب الأوامر الإدارية وازدواجها يشكل عبئاً على الدور، مما يؤثر سلباً على الجوانب السلوكية والنفسية للعاملين في المنظمة، وقد تجعل سلوكهم عدوانياً ويزيد من عنادهم ومقاومتهم، وهذا من شأنه أن يؤثر على أهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها وبالتالي يولد صراعاً يسمى صراع الدور.(**بن نوح، 2008**) .

إن لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة وباعتبار أن كل فرد في المنظمة له دور واضح محدد رسمي أو غير رسمي لسلوك الفرد، وغالباً مـا تتضارب هذه الأدوار، وهنا ينشأ صراع الدور، ويرى (**هيربرت**) أن صراع الـدور في المنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة من الأعلى إلى الأسفل، غالباً ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي فيها للسلطة خطوط متعددة. وهناك خمس حالات رئيسية لصراع الدور:

1. لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.
2. إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.
3. القيام بدورين في آن واحد.
4. إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقه.
5. تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أي منها يجب أن يكون له الأولوية.(**ماهر، 2003**).

ومن أسباب صراع الدور:(العميان، 2002).

1 – **الهيكل التنظيمي:** وهذا يعمل على تهيئة الظروف لأهداف وسياسـات وقـرارات وأوامر قد تكون متقاربة أحياناً، فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية الـسلطة وعدم تسلسلها .

2 – **المركز:** بسبب المركز الوظيفي للفرد يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الإستجابة للمتطلبات المتقاربة، كأن يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤوسيه .

3– **أسلوب الإشراف:** عندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومة الكافية عن أداء العمـل لمرؤوسيه، أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة فإن المـرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته، وقد يقوم المشرف بتكليف المرؤوسـين بمهـام تفوق قدراتهم وإمكانياتهم، مما يؤدي لحدوث نوع من القلق والتوتر.

4) صراع الهدف:

ويحدث عندما يواجه الفرد الإختيار بين هدفين أو أكثر وعليـه اختيـار واحـد منهما، وهذا يؤدي إلى الصراع داخل الفرد خاصـة عنـد الإختيـار بينهمـا، وقـد تحدث.(**المومني، 2006**) عن ثلاثة أنواع:

1 – **صراع التوجه الثنائي الإيجابي**: أي أن الفرد في هذه الحالة يواجه مشكلة الإختيار بين هدفين إيجابيين وكلاهما له نفس الأهمية.

2– **صراع التجنب السلبي**: وهنا يكون الفرد مجبراً على الإختيار بين هدفين كلاهمـا سلبي وغير محبب بالنسبة له، لأنه ليس لديه اختيار آخر.

3– **صراع التوجه والتجنب**: في هذه الحالة يكون الفرد مجبراً علـى الإختيـار بـين التجنب أو المواجهة في نفس الوقت، وهنا يكون الفرد مجذوباً نحو الهدف وأيضاً مرفوضاً ومصدوداً عنه بنفس الوقت. ويحدث هذا النوع من الصراع عند وجـود عناصر إيجابية وأخرى سلبية بنفس الوقت .

إن الإختلافات في الأهداف بين الأفراد تؤدي عادة إلى صراعات، تصبح الوحدات الفرعية في المنظمة متخصصة فإنها غالباً ما تنشئ أهدافاً غير متشابهة، فمثلاً هدف وحدة الإنتاج قد يتضمن كلف إنتاجية واطئة ومنتجات ذات عيوب قليلة، أما هدف وحدة البحث والتطوير فمن الممكن أن تكون أهدافها إبتكارية ويكون بالإمكان تحويلها إلى منتجات جديدة ناجحة تجارياً. (**Gibson, & et al., 2003**).

إن الوظائف المختلفة تخلق اهتمامات مختلفة تجاه الأولويات الرئيسية للمنظمـة، والنظرة ستختلف حول ما يجب أن يتم لكي ترفع المنظمة من أدائها بـسبب اخـتلاف مهام الوظائف المختلفة. فقسم التصنيع بصورة عامة يمتلك اهتمامات قصيرة الأمد تجاه الأهداف التقنية، وقسم المبيعات لديه اهتمامات تجاه توفير احتياجات الزبون وإرضائه، لذا قد يرى قسم التصنيع أن أحد حلول المشكلة هو تخفيض التكاليف، وقسم التطـوير والأبحاث يرى أن الزيادة في الطلب هو أحد محفـزات الإنتـاج والتجديـد. وبـسبب الإختلافات في الإهتمامات الوظيفية تكون نظرة الوظائف لأولويات المنظمة مختلفـة، وهذا الإختلاف قد يؤدي إلى صراعات يعتقد أن تكون مؤذية لأنها سـتقوض تماسـك الجماعة والتكامل الوظيفي وبالتالي تخفيض أداء المنظمة .(**فارس، 2010**).

5) الإعتماد المتبادل:

ينشأ الصراع في الغالب في حالة اعتماد الأفراد كل على الآخر يتشابه في ذلك الزوجان أو الزملاء في العمل أو الأقسام المختلفة داخل المنظمة، إن الصراع الدائم بين وحدتي التشغيل والصيانة في شركات الطيران يحدث بسبب الإعتماد الشديد لكل من الوحدتين على الوحدة الأخرى، فبدون تشغيل الطائرات في رحلات يومية فإن قسم الصيانة سوف يتوقف عن العمل وبدون إجراء الصيانة اللازمة للطائرات فإن قسم التشغيل سيتوقف عن العمل.(**الرواشدة، 2012**).

إن اعتماد وحدة معينة على الأخرى في الحصول على المعلومات والموارد يكون سبباً لظهور التناقضات والصراعات التنظيمية.(**Reddy , 2004**).

وهناك أسباب أخرى للصراع منها:

1) **غموض المسؤولية (التدخل في الصلاحيات والمسؤوليات)**:

يحدث هذا الصراع في حالة عدم الدقة في تحديد الجماعات المسئولة عن أداء مختلف الواجبات والمهام وتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، ويحصل الصراع إما بصورة أفقية أو عمودية أو بهما في الهيكل التنظيمي، وينشأ الصراع الأفقي بين الأقسام في نفس المستوى، بينما يحصل الصراع العمودي بيم الرؤساء والمرؤوسين حينما يحاول الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين والتدخل في شؤونهم التفصيلية.(**الشماع وخضير، 2005**).

إن عدم دقة تحديد الجماعات المسئولة عن أداء مختلف الواجبات يؤدي إلى تهرب المكلف من مسؤوليته، وهنا يتولد الصراع بسرعة، وبالمثل فإن عدم التأكد أو عدم تحديد صاحب السلطة على مجال معين يحدث كثيراً ويعني ذلك أنه كلما كانت المسؤولية محددة بوضوح في المنظمة كلما قل وجود الصراع التنظيمي.(**حسين، 2003**).

إن غموض المسؤولية يجعل الأفراد غير مدركين من هو المسؤول عن العمل، أما غموض السلطة يجعل الأفراد غير مدركين من صاحب السلطة.(**سلطان، 2004**).

2) **اتخاذ القرارات بالمشاركة وتعدد المستويات الإدارية**:

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسات ظاهرة حضارية ورمزاً من رموز التطور والازدهار الإداري في العصر الحاضر إلا أن ذلك يفتح باب التناقضات والإختلافات من خلال إدلاء الجميع بآرائهم ومقترحاتهم، وذلك يحمل في طياته بذور الإختلاف وقد ينشأ صراع يمكن الإستفادة منه وقد يكون صراعاً سلبياً لا طائل منه.

وكلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزياً كلما زاد الإحتمال لبروز الصراعات التنظيمية بسبب تعدد الأهداف وإمكانية تشويه نمط الإتصالات وعدم تفويض السلطة الكافية للموظفين وتركزها بأيدي أفراد وعدم توزيعها أو تحويلها.(**القريوتي، 2003**).

3) **تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الآراء وتحديد المكافآت**:

قد يكون تفاوت المعايير عاملاً من عوامل نشوء الصراعات ، فمثلاً عندما يكون المعيار لدى قسم التسويق هو حجم المبيعات دون وضع ضوابط لآلية التحصيل وكـان معيار قسم متابعة الديون هو مقدار تحصيل الديون، وبالتالي سيعجز عن تحصيل قـدر كبير من الديون الأمر الذي سيؤدي إلى حرمانه من المكافأة بسبب خطأ فـي المعيـار وتكون الفرصة مهيأة للصراع بين الأقسام مما يؤثر سلباً على مصلحة العمل .(**إدريس والمرسي، 2004**).

4) **التفسيرات الخاطئة**:

وهو الأخطاء في تفسير أسباب سلوك الآخرين، فعندما يجـد الأفـراد أنهـم لـم يحصلوا على احتياجاتهم فإنهم عادةً يحاولون تفسير أسباب ذلك الفـشل، والتفـسيرات الخاطئة لتلك النتائج السلبية يمكن أن تلعب دور قوي في الصراع. ومن أسباب التفسير الخاطئ الإعتماد على مصادر غير دقيقة للمعلومات مع وجود تشويش معتمـد علـى عملية الإتصال مما يجعل القرارات منفصلة عن الواقع الحقيقي ويـسبب نـوع مـن الإحتكاك ويترتب عليه نتائج تؤدي إلى الصراع.(**حسن، 2004**).

5) **الإتصالات الخاطئة**:

أي أن الأفراد يتصلون أحياناً مع الآخرين بطريقة تغـضبهم دون قـصد ومـن الممكن أن يترك هذا النوع من الإتصالات العكسية والذي يعرف باللوم الهدام للشخص الذي تعرض له، شعور قوي بالحاجة إلى الثأر أو الإنتقام، وبذلك يضع حجر الأسـاس لصراعات تنظيمية لا تعود إلى تعارض الإهتمامات.(**حسين، 2003**).

6) **التباين في الصفات الشخصية والنفسية للأفراد**:

تؤثر الصفات السيكولوجية للفرد تأثيراً كبيراً على سلوكيات الفـرد تجـاه نفـسه وتجاه الآخرين، فمنهم العدواني، والحساس، والمخادع، وغيـر ذلـك.. ممـا يخلـق الصراعات التنظيمية. كما أن التفاوت في القيم والإتجاهات نتيجة اختلاف السن والنوع

الإجتماعي والمستوى العلمي ينمي نوع من الصراع بين الأفراد مما يؤثر على فعاليـة فرق العمل داخل المنظمة.(**حسن، 2004**).

أنواع الصراع وفقاً لآثاره:

أ – **الصراع الإيجابي**:(اللوح، **2008**).

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالأثر الإيجابي للصراع التنظيمـي عنـدما يقولون إن الصراع لا يمكن تجنبه، وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمـة، ويعتبر عنـصراً فعالاً في التغيير؛ وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنّه أساس التقدم والإبداع، لتـشجيعه المبادرة الخلاقة وتطويره الأفكار الجديدة والتي من شـأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها، ومن الآثـار الايجابيـة للصراع التنظيمي ما يلي:

1. تُشجع الصراعات على التفكير في حلولٍ غير تقليدية للمشكلات التـي تواجههـا المنظمات ويؤدي ذلك إلى الحلول الإبتكارية الخلاقة.
2. الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع قد يفتح طُرقـاً جديـدةً ودائمـةً للاتـصال، مما يعمق الثّقة، ويوفر المعلومات ويساعد على سـهولة انسيابها.
3. يساعد الصراع على إشباع الحاجات النّفْسية لدى بعض الأفراد، وخاصـةً ذوي الميـول العدوانية.
4. قد يتيح الصراع الفرصة للتنافس بين أطراف الصراع بما قد يسهم في تـسهيل عمليـة تغيير الوضع القائم لما هو أفضل.
5. يكون الصراع خبرةً للإدارة والعاملين فيها، يستفاد منها في حـل الـصراعات مـستقبلاً.
6. إن عدم الاتفاق يبرز أفكاراً جديدةً تعمل على استبدال السلوك غيـر المرغـوب فيـه إلـى سلوك يرضى عنه الجميع.
7. يعمل الصراع على تماسك الجماعة عندما تكون على خـلاف مـع جماعـات أخـرى.

8. قد يساعد الصراع على زيادة الإنتاجية، ويعمل علـى النمـو.
9. إيجاد نوع من الرضا المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسـين داخـل الإدارات فـي المنظمة عند إدارة الصراع وعلاجه.
10. يولّد مزيداً من الطاقة لدى الإفراد، حتى إذا لم تكن النتائج بناءة فإنّـه يـوقظهم ويحـركهم.
11. يعتبر الصراع عاملاً أساسياً في تحقيق البقاء التنظيمي وإحداث التغيير.

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تُحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلاً من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منـه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتـائج جيدة للمنظمة وأفرادهـا. وفي حال تم فقد السيطرة على الصراع، فإنّه لا يمكن تحقيق أي من آثاره الإيجابية.

ب – **الصراع السلبي**: (اللوح، **2008**).

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث الصراع نتيجـةً لمشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة، ويخلق استقطاباً فـي الإدراك والمـشاعر والسلوك داخل المنظمة. إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي، ويمثل اخـتلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً للآثار الـسلبية الناتجـة عنه، مثل (التوتر النفسي، والقلـق، وفقـدان احترام الذات، وضعف المقـدرة علـى اتخاذ القرار)، والتي تؤدي بدورها إلى التأثير علـى إنتاجيـ ـة المنظمـة وتخفـيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعاليـة المنظمـة عـ ـن طريـ ـق اضطرارها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حـ ـدوث الـصراع، وإن التوتر والقلق إذا استمر في المنظمة كفيلان بتمزيقها. ومـن الآثـار الـسلبية للـصراع التنظيمي ما يلي:

1. قد يدفع الصراع كل طرف من أطرافه إلى التّطرف في تقدير مـصلحته علـ ـى حـساب المصلحة الكُلية للمنظمة، مما يعيق وصول المنظمـة لتحقيق أهدافها.

2. يؤدي إلى انخفاض كفاءة وظيفة الاتصال بين الأطـراف المتـصارعة.
3. يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني داخل المنظمة.
4. قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الإنتاجية.
5. يعمل على نمو تيارات الخصومة والعداوة بـين العـاملين.
6. يهدم المعنويات، ويهدر الوقت والجهد والمال، مما يـضعف مـن مـستوى الكفـاءة والفاعلية.
7. إن الصراع الطويل أو العنيف بين العاملين، قد تكون له آثار سـيئةٌ علـى صـحة وتفكيـر الأطراف المتصارعة.
8. إنّه مرض لصحة المنظمة، وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.
9. عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم الـصراع، ويـؤدي ذلـك إلـى انخفاض الروح المعنوية، وعدم تحقيق روح الفريق الواحد.
10. قد يلجأ أحد الأطراف المتصارعة إلى تغيير المعلومـات وتحريفهـا وبـث الإشـاعات المغرضة، لإلحاق الضرر بالطرف الآخر. وهذه السلوكيات لا تخدم الصالح العام.
11. يؤدي الصراع إلى تعطيل آلية اتخاذ القرارات.

4.1.2 مستويات الصراع التنظيمي:

(1) الصراع الفردي:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره علـى سـلوك الفـرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها، وغالباً ما يحدث هذا النوع من الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختـار أحدها بحيث لا يمكن تحقيقها معاً. (**العميان، 2002**).

إن هذا النوع من الصراع هو من أهم الأنواع بالنسبة للمنظمة، من حيث أن الفرد هو أهم عنصر من عناصر الإنتاج، كما انّه يؤثر على قدرات الفرد وإمكاناته العقلية والجسدية، وبالتالي على سلوكه داخل المنظمة وتحقيق الأهداف العامة، ومن أسبابه:

تعارض الأهداف: وينشأ عندما يكون الفرد في موقف الإختيار بين هدفين ليواجه تناقض ما إذا كان تحقيق هدف معين يرتبط بنتائج إيجابية وسلبية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الإختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار أحدهما فينشأ صراع الدور. (**العطار، 2010**).

ويرى (**Herbert**) أن صراع الدور في المنظمة ينتج من تحطيم القاعدتين التقليديتين وهما: وحدة الأمر، وتسلسل الأوامر، والتي ينتج عنها إنخفاض الرضى الشخصي وانخفاض في فعالية المنظمة، ومن أسباب صراع الدور:

1. **المركز الوظيفي**: والذي قد يولّد لدى الفرد العامل صراعاً ذاتياً بسبب عدم قدرته إلى الإستجابة للمتطلبات المتقاربة.
2. **أسلوب الإشراف**: فالمشرف الذي لا يقوم بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه وتكليفهم بمهام تفوق قدراتهم وإمكانياتهم، يؤدي إلى غموض المهام والشعور بالفشل والتوتر والذي يقود إلى نوع من الصراع مع ذاتهم.(**العميان، 2004**).

ويرجع هذا النوع من الصراع للعديد من الأسباب، منها شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة وشعوره بعدم إمكانية إشباع حاجاته من خلال الجماعة وشعوره بتعرض لمشاكل العمل، فأوجزها في صراع الدور وصراع الهدف. ويمثل الصراع الفردي ظاهرة صراع الفرد مع ذاته حينما يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق غاياته وأهدافه الذاتية.(**ماهر، 2003**).

وينشأ هذا النمط من الصراع للأسباب التالية:(**حمود، 2002**).

أ) **عدم تقبل القرار**: تنشأ حالة عدم تقبل الفرد للقرار الذي يتخذه نتيجة عدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية، وقد يتوفر أحياناً البديل الأفضل إلا أنه لا يتأتى بكل أو معظم النتائج التي يتوخى تحقيقها الفرد ذاته.

ب) **حالة المخاطرة**: وتنشأ نتيجة عدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل اللازم لمعالجة الظاهرة أو المشكلة حيث التوزيع الإحتمالي لنتائج القرار، وبالتالي يصعب معرفة البديل الأفضل اللازم لتحقيق النتائج الفضلى.

ج) **عدم التأكد**: وهنا يصعب على الفرد معرفة التوزيع الإحتمالي للنتائج المتوقعة بسبب المشاكل الناجمة عن تداخل البدائل من حيث نتائجها القادرة على تحقيق الأهداف. وبالتالي يتضح أن الصراع الفردي ينشأ عندما يواجه الفرد المشاكل المعينة ويتطلب اتخاذ قرار بشأنها. وهنا يكمن الصراع حينما لا يستطيع أن يحقق النتائج المثلى للقرار الذي يتخذه من بين عدة بدائل متاحة.

وينتج الصراع الفردي من عدم فهم الفرد لوظيفته أو عدم وجود توصيف سليم للوظيفة أو الأوامر المتعارضة من الرؤساء أو من أعباء العمل العالية أو من تعارض الأدوار أو من عدم إشباع حاجات الأفراد.(**نشوان، 2004**).

والصراع داخل الفرد يحدث نتيجة لعدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه أو تعدد هذه الأهداف، أو تعدد الأدوار، واختلاف الإدراكات، وتداخل المهام والواجبات والمسؤوليات الخاصة بوظيفة الفرد.(**محمد، 2003**).

(2) **الصراع بين الأفراد**:

وهو صراع الأفراد مع بعضهم البعض أو صراع الفرد مع غيره من الأفراد داخل المنظمة، وسبب هذا الصراع هو اختلاف السمات أو المواصفات الشخصية للأفراد، والتي هي نتيجة أساسية للتباين الفكري أو الفلسفي والبيئي والثقافي والتربوي وغيرها من السمات التي تساهم في تكوين البنية الشخصية للفرد، وهذه التباينات هي:(**حمود، 2002**).

أ) **العوامل الموروثة**: وهي جميع العوامل الوراثية التي يكتسبها الفرد مـن الـولادة وتشمل الطول، الشكل، العين، لون البشرة، وغيرها من السمات التي لا تخـضع للمؤثرات البيئية.

ب) **العوامل المكتسبة**: وهي العوامل والمتغيرات التي يكتسبها الفرد من خلال الـتعلم والتدريب والخبرة والتكيف مع المجتمع، حيث أن الفرد منذ نشأته يمارس الوجود في كيان منظمي دائم التغير والتبديل بحكم المؤثرات البيئية والمتغيرات الخارجية كالظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتربوية، وفي إطار هذه المتغيرات يكتسب الفرد من خلال معايشة المجتمع خبرات متراكمة تؤثر في إطار سـلوكه العام داخل المنظمة ومن خلال علاقاته مع الآخرين في العمل داخل المنظمة.

وهذا النوع من الصراع يأخذ شكلاً ظاهراً يتراوح بين الإعتراض السلمي وبين القوة والعنف، فإدراك طرف من أطراف الصراع بأن ثمة ضرراً قد لحق أو سيلحق به من جراء سلوك طرف آخر، يحدد بدرجة كبيرة الموقف والسلوك الذي يبديه الطرف الأول تجاه هذا الضرر المتحقق أو المحتمل من ذلك الطرف.(**عياصرة وبني أحمد، 2008**).

(3) **الصراع الجماعي**:

وهو الصراع داخل المجموعة نفسها بشأن اتخاذ قرار معين حول مشكلة معينة خاصة إذا تباينت خبرات وقدرات الأفراد في العمل، وكذلك الأسـباب الشخـصية أو الذاتية للأفراد وطبيعة التباين بكفاءاتهم العلمية أو العملية أو أسلوب أدائهـم.(**حمـود، 2002**).

(4) **الصراع بين المجموعات**:

يرجع سبب هذا النزاع إلى الصراع على الموارد والتنافس فـي أداء الأعمـال وذلك للحصول على تمايز أدائها والإختلاف بين المستويات التنظيميـة وذلـك حينمـا يظهر صراع بين الإدارة والعاملين، والصراع بين الإدارات من ناحية وظيفية والتـي تتنازع فيما بينها على أداء نفس الأعمال الوظيفية، وكذلك الصراع بين أعضاء التنظيم

التنفيذيين والإستشاريين، وهذا يظهر حينما يحاول الإستشاريون تقديم أكثر من المشورة والنصح للتنفيذيين أو يبالغون في ذلك.(**نشوان، 2004**).

وينشأ هذا النوع بين المجموعات في المنظمة وله شكلان:(**حمود، 2002**).

أ) **الصراع بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة**.

ب) **الصراع بين الإستشاريين والتنفيذيين في المنظمة**.

أما العوامل الأساسية لحصول الصراع بين المجموعات:

أ) **التباين في مدركات الجماعات المتصارعة**:

وينشأ بسبب تعدد مصادر المعلومات التي تشترك في تحديد الفعاليات الإدراكية للأفراد أو الجماعات داخل الأقسام المختلفة، كما تساهم طرق تدفق المعلومات عبر شبكات الإتصال المختلفة دور مهم في تعميق أو تقليص شدة وحدة الصراع بين مجموعات العمل المختلفة، وهذا النوع من الصراع تستطيع إدارة المنظمة السيطرة عليه من خلال استخدام وسائل الإتصال الفعالة بين مجموعات العمل، وتقليل درجة التشويش في تدفق المعلومات والسيطرة على مصادرها الرئيسية وطرق إيصالها إلى المجموعات بدرجة عالية من الدقة والتأكد.

ب) **التباين في الأهداف**:

وينشأ هذا النوع بسبب الإختلاف بين أهداف المجموعات داخل المنظمة، وأسبابه:

1 – **محدودية الموارد المتاحة للمنظمة**: فكلما كانت الموارد المادية والمعلوماتية محدودة كلما زادت حدة وعمق ذلك الصراع، والعكس.

2 – **طبيعة الأهداف المراد تحقيقها**: فكلما كانت الأهداف المراد تحقيقها واضحة وغير متعارضة ولا تتسم بالتعقيد فإن ذلك يساهم في تقليص حدة وشدة الصراع، والعكس.

3– **صعوبة اتخاذ القرارات الجماعية**: فكلما تعقدت صعوبة اتخاذ القرارات الجماعية واتسمت آفاقها بعدم القدرة كلما أدى ذلك لاتساع نطاق الصراع، والذي غالباً ما

يحصل بسبب محدودية الموارد المتاحة وتباين المستويات التنظيمية للأفراد المساهمين في اتخاذ القرارات ودرجة الإعتمادية العالية بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة.

5.1.2 طرق حل الصراع :

إن المنظمة الفاعلة تلعب دوراً حاسماً في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة في تعزيز قدرتها الإيجابية في حل النزاع أو الصراع وتوجيهه ايجابياً لتحقيق أهداف المنظمة، وقد لعبت أساليب حل الصراع دوراً فاعلاً لنجاح المنظمات الإنسانية وتحقيقها لأهدافها بكفاءة وفعالية، لقد تطورت الأساليب العلمية لمعالجة الصراع داخل الفرد والجماعات والمنظمات وفقاً للمتطلبات الفكرية والفلسفية التي تبنتها المدارس الإدارية المختلفة، فقد اعتمدت المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) أسلوب السلطة (القوة) في مواجهة الصراع وحسمه وتحجيمه، أما النظريات الحديثة فقد اعتمدت استراتيجيات مغايرة تماماً للمتطلبات التقليدية في مواجهة الصراع.(**حمود، 2002**).

ومن السبل المعتمدة حديثاً في إدارة الصراع ومعالجته:

(أ) إذا زاد الصراع عن المستوى المقبول له فإن الإدارة تتدخل لتقليص حدة وعمق الصراع من خلال اعتماد السبل التالية:(**المغربي: 2007**).

1 - **أسلوب الإقناع**: ويتضمن محاولة إقناع الأطراف المتصارعة بعدم جدوى استمرارية الصراع، إذ أنه يؤدي إلى تصعيد الموقف واتخاذه جوانب أكثر سوءاً بالتأثير على كلا الطرفين المتصارعين، فإذا استطاع أحد الأطراف المتصارعة أن يقابل حدة الطرف الآخر باللين والصبر والتساهل وبذلك فإنه يمتص غضبه ويؤدي إلى اجتثاث حدة الصراع وتخفيف آثاره. إن هذا الأسلوب لا يحقق حلاً جذرياً للصراع بين الطرفين، إذ تبقى أسبابه كامنة ويمكن أن تتأجج في ظل أي ظرف من شأنه تصعيد آثارها.

2 - **أسلوب السلطة**: في حالة نشوب صراع معين بين أطراف التنظيم تقـوم الإدارة بتحمل مسؤولياتها إزاء الصراع المحتدم، وتمارس سلطتها الرسمية في إجبار كلا الطرفين أو أحدهما على قبول حد معين لفض الصراع أو النزاع، ومن المعروف فعلاً أن هذا الأسلوب في معالجة الصراع لا يؤدي إلى إزالـة الأسـباب بـشكل مطلق، وإنما يعد بمثابة معالجات وقتية ومرحلية ومن شأن هذا الحل أن يـساهم بالعلاج المؤقت للصراع وليس حلّه حلاًّ جذرياً.

3 - **أسلوب الوساطة**: يحصل أحياناً أن استخدام الأسلوبين السابقين لا يحقق الأهداف المتوخاة في حل الصراع القائم بين الأطراف المتنازعة، لذا يتم اللجوء عادة إلى وسيط ثالث يمتلك قوة التأثير على أحد أطراف النزاع أو كلاهما، كما هو الحاصل عادة في الصراع بين الإدارة والعاملين، حيث يتم اللجوء إلـى وسـاطة نقابـات العمال كطرف وسيط لمعالجة الصراع وحل النزاع القائم بينهما.

4 - **أسلوب التفاوض أو الحوار**: إن التدخل لمعالجة الصراع عادة لا يتضمن كـسب أحد الأطراف على حساب الطرف الآخر ومشاركته للموقف المتصارع عليه، ولذا فإن اللجوء إلى طاولة التحاور والتفاوض بين الأطراف المتصارعة ووصـولهما للمنافسة المباشرة بشأن العلاج غالباً ما يوصل الطرفين المتصارعين إلى حلـول أكثر إيجابية في تحقيق أهداف كل منهما.

(ب) إذا قلّ الصراع عن المستوى المقبول فإن الإدارة تتدخل غالباً في تنشيط الصراع من خلال ما يلي:(**المغربي: 2007**).

1 - إذا اتسم المرؤوسين بالطاعة والخنوع لرؤسائهم وتنفيذ ما يطلب منهم بـسهولة ويسر.

2 - إذا كان المرؤوسون يخافون إظهار عدم المعرفة أو الجهل وعدم التأكد لديهم.

3 - إذا كانت السياسة العليا للإدارة تتبنى عدم وجود مظاهر للصراع.

4 - إذا اتبع متخذوا القرار في الإدارة انتهاج أسلوب الحلول الوسـط فـي معالجـة الصراعات والمشاكل المختلفة في المنظمة.

5 - إذا كانت المنظمة تفتقر للفكر الإبداعي الخلّاق بين العاملين في تحقيق الأهداف.
6 - إذا سعت الإدارة العليا باعتماد أسلوب الموافقة الجماعية دائماً بصدد قراراتها المتخذة.
7 - إذا اتسم العاملون باعتماد سبل المقاومة للتغيير في إطار الأنشطة السائدة في المنظمة.
8 - إذا كانت السمعة والشهرة تأخذ وزناً أكبر لدى الإدارة العليا من الكفاءة والمقدرة بالأداء.
9 - إذا اتسمت السياسة الإدارية للمنظمة باعتماد أسلوب عدم إيذاء الآخرين وجرح مشاعر وأحاسيس العاملين في المنظمة.

6.1.2 مفهوم الإغتراب الوظيفي:

الإغتراب: عرفه الموسوي بأنه شعور الفرد بانفصاله عن ذاته وقيمه ومبادئه ومعتقداته وأهدافه وطموحاته، وينعكس ذلك من خلال إحساس الفرد بعدم الفاعلية بسبب عوامل نقص تتعلق بالبنية المعرفية الذاتية من جهة وبنية المعارف والسلوكيات الإجتماعية والثقافية من جهة أخرى، حيث يتجلى بعدها سلوك الإنتماء والشعور باللامعنى، واللامعيارية، والعجز، والعزلة الإجتماعية، والتمرد، واليأس، بالإضافة إلى الشعور بانعدام الأمن وفقدان الثقة في الذات والموضوع معاً.(**موسى، 2002**).

والإغتراب: هو حالة نفسية تتضمن مشاعر بعضها إيجابية من قبيل الإحساس بالتفرد والتميز ومعظمها سلبية من قبيل الإحساس بالغربة والعزلة والحصار من قوى بعضها ظاهر وبعضها مجهول، والإنسحاب من الواقع وتبني آخر مرجعية سلوكية مفارقة ومباينة للجماعة.(**السهل وحنورة، 2001**).

والإغتراب: كما عرفه (**Roso**): هو مسألة التنازل أو التخلي، حيث يتنازل الأفراد عن بعض أو كل حقوقهم وحرياتهم للمجتمع وذلك بحثا عن الأمن الإجتماعي في إطار

المجتمع . **وعرفه** (Marx) في مجال العمل بأن التحول إلى النظام الرأسمالي هو الذي أدى إلى ظهور مشاعر الإغتراب نتيجة بروز الملكية الفردية، وعدم امتلاك الفرد لوسائل الإنتاج وتقسيم العمل ، والعمل تحت إرادة الغير واستبدال العلاقات الإنسانية بالعلاقات التنافسية ، حيث أصبح الأفراد غرباء بعيدون عـن بعـضهم ويعملون من أجل جمع المال لا من أجل إعمار الأرض.(**أبو حماد، 2008**).

والإغتراب الوظيفي عند (**Egan & Hill**): فقد فسراه على أساس أن هناك علاقة متكافئة بين المالك وبين العمال، فالأفراد في المنظمات الإنتاجية يتعرضون لعزلة متزايدة، والعمال في مثل هذه الظروف لا يؤدون أعمالهم برضا وقناعة لإشباع حاجاتهم الطبيعية وإنما ينظرون إلى العمل كعبء يجب التخلص منه في أي فرصة. (**الطجم والسواط،2003**).

والإغتراب الوظيفي: هو شعور الفرد بالوحدة والتفكك وعدم الإنتماء للوظيفة أو جماعة العمل.(**الخضرا وآخرون، 2003**).

والإغتراب الوظيفي هو ردة فعل للتوتر المرتبط بالعمل، ويتضمن الإجهاد الإنفعالي والشعور بعدم القدرة على إنجاز أي شيء في العمل، وإحساس بالعجز وفقدان السيطرة.(**Papila & Olds, 1992**).

وهو حالة من عدم الرضا عن العلاقات في محيط العمل.(**الكنعان، 2008**).

وهو يشير إلى حالات الوهن الجسمي والإجهاد الإنفعالي وعـدم المبـالاة التـي تصيب الأفراد العاملين في مهن تتعامل مع الناس .(**Freidman, 1993**).

وهو حالة يمر بها الفرد بأوضاع يفقد فيها نفسه ويصبح غريباً أمام أعماله ويكاد يفقد إنسانيته ويفقد ذاته حينما يتعرض لقوى مادية ربما من صنعه.(**أبو حماد، 2008**).

أما **الإغتراب الـوظيفي:** من وجهة نظر الباحث فهو: عبارة عن مجموعـة مـن الإنفعالات والمظاهر السلوكية السيئة والتي قد تشمل: الغربـة عـن الـذات، العزلـة الإجتماعية، العجز، فقدان السيطرة، فقدان المعنى. والتي يكتسبها الفرد في بيئة العمـل داخل المنظمة لأسباب منها شخصية كتباين البيئة الثقافية والإجتماعية والقيم والعـادات

والتقاليد، ومنها أسباب تنظيمية، مثل تباين المصالح والأهداف وغموض الدور والصلاحيات والمسؤوليات، مما يجعل الفرد غريباً عن نفسه وعن عمله وعن الآخرين، وبالتالي يؤثر سلباً عليه وعلى نتائج عمله.

7.1.2 مظاهر (أبعاد) الإغتراب:

(1) العجز :

كان فهم ماركس منحصراً في الإهتمام بجوانب الإغتراب المصاحبة لفقدان عامل السيطرة نتيجة لسلب حريته، والذي ترتب عليه في بيئة العمل إغتراب الإنسان عن الإنسان والحط من قدرة الإنسان لمستوى السلعة، وقد قال سيمان أنه بدون فهم هيجل للإغتراب يستحيل فهم تصور ماركس للإغتراب. والعجز يعني شعور الفرد بأنه لا يستطيع أن يؤثر في المواقف الإجتماعية التي يواجهها، وبالتالي فالفرد المغترب لا يستطيع أن يقرر مصيره أو التأثير في مجريات الأحداث، أو في صنع القرارات المهمة التي تختص بحياته ومصيره فيعجزه ذلك عن تحقيق ذاته. ويقصد به شعور الفرد باللاحول واللاقوة، وأنه لا يستطيع التأثير في المواقف الإجتماعية التي يواجهها ويعجز عن السيطرة على تصرفاته وأفكاره ورغباته، وبالتالي لا يستطيع أن يقرر مصيره ، فمصيره وإرادته ليستا بيده بل تحددهما عوامل وقوى خارجة عن إرادته الذاتية، كما لا يمكنه أن يؤثر في مجرى الأحداث ووضع القرارات المصيرية الحياتية، وبالتالي يعجز عن تحقيق ذاته، أو يشعر بحالة من الإستسلام والخنوع.**(بن زاهي، 2007).**

إن لمفهوم **(العجز) فقدان السيطرة** شقين:(**شتا، 1997**).

الأول: يتمثل في سلب المعرفة نتيجة لغياب معرفة الشخص بالأهداف والقيم والمبادئ المشتركة، فغياب معرفة الشخص بالأهداف المشتركة يترتب عليه عدم توقعه بأن يحقق سلوكه لذاته شيئاً، لأن الوسائل غير مشروعة، وبالتالي لا تكون أفعاله إرادية لغياب قابليتها للتنبؤ بالإضافة إلى ضغوط الأهداف الشخصية، ومن أسباب

سلب المعرفة كذلك غياب الأهداف والوسائل بالنسبة للشخص وحـضور قـوى للأهداف الخاصة .

الثاني: سلب حرية المبادأة والتنفيذ من ناحية، والتفاوت بين توقعات الشخص للسيطرة والسيطرة المتاحة له فعلاً، وذهب (**Blauner**) إلى وجود أربعة أساليب للـسيطرة الناجمة عن سلب الحرية وهي:

1 - الإنفصال عن ملكية وسائل الإنتاج ونتائج العمل.

2 - عدم القدرة على التأثير على السياسات الإدارية العامة.

3 - نقص السيطرة على أحوال الإستخدام.

4 - نقص السيطرة على عملية العمل المباشرة.

ويشير سيمان إلى معنى هذا المصطلح بشعور الفرد بأنه لا يستطيع التأثير علـى المواقف الإجتماعية التي يتعامل معها، حيث يركز سيمان على توقـع الفـرد بالنـسبة لتحقيق رغباته، والعامل مغترب بقدر ما ينزع منه امتيازاته ووسائله في اتخاذ القـرار بواسطة المشرفين والرؤساء، وما ترتب على فقدان السيطرة من إغتراب العامل فـي مكان العمل، مثل إغتراب الإنسان عن الإنسان والحط من قدره لمستوى السلع.(**شـتا، 1984**).

ويشير **العجز** إلى حالة عدم قدرة الفرد على التأثير على مجريات الأمـور فـي الوظيفة التي يقوم بها، فالمهام الوظيفية وكيفية القيام بها محددة سـلفاً، أي انـه يمثـل صورة من صور انعدام حرية الفرد في المنظمة، ليكون الفرد في حالة من الإستـسلام لأوامر غيره أثناء القيام بعمله اليومي.(**الكنعان، 2008**).

(2) اللامعنى:

ويتحدث (**سيمان**) هنا عن إغتراب ذا درجة عالية، إذ أنه يرتبط بدرجة الفهـم أو الإدراك، وذهب (**مزريخ**) في تحليله لهذا النوع من الإغتراب إلى حـد القـول بـأن: "اللامعنى يوجد حينما يكون الفرد غير واضح بالنسبة لما يجب أن يعتقد فيه، وحينمـا

تكون المستويات الدنيا المطلوبة من الوضوح في اتخاذ القرار غير متـوفرة ".(**شـتا، 1984**).

وهو عدم قدرة الفرد على إعطاء معاني للأنشطة التي يقوم بها داخـل المنظمـة، وعدم قدرته على ربط الأنشطة التنظيمية بأهداف المنظمة.(**الكنعان، 2008**).

ويعني عدم فهم الفرد للأمور التنظيمية وعدم استطاعته توقع سيرها في المستقبل، ويمكن القول أيضاً أن إفتقاد المعنى يقصد به عدم إتاحة الحد الأدنـى مـن الوضـوح المطلوب توافره أمام الفرد لاتخاذ قرارات معينة.(**المغربي، 2007**).

ويعني أن الفرد لن يستطيع التنبؤ بدرجة عالية من الكفاءة بالنتائج المستقبلية، كما يشعر الفرد أن الحياة فقدت معناها، ودلالتها ومعقوليتها ويمكن أن يؤدي ذلك إلى فقدان مسوغات استمرارها في نظرهم، وينجم مثل هذا الشعور لديهم بسبب الإحبـاط الـذي يمكن أن يتعرضوا له، وعدم إشباع الحاجات المختلفة الجسدية والنفسية والإجتماعية .

ويعبر اللامعنى عن نوع من الضياع، يعجز فيه الفرد عن توجيه سـلوكه نحـو أهداف معينة، لأنه لا يستطيع فهم المعايير التي توجه تصرفات المسؤولين، وقد ربـط أحد الباحثين اللامعنى بالمدخلات التي يستقبلها الفرد من بيئته، وهي نابعة من النظـام الإجتماعي والتي قد يصعب عليه فهمها وإيجاد معنى لها.**(بن زاهي، 2007).**

(3) اللامعيارية:

وهي حالة يشعر من خلالها الفرد أن المعايير السلوكية التي يؤمن بها ليست هـي المحددة لسلوك الأفراد داخل التنظيم، فمبادئ العدالة والجدارة والمساواة ليـست هـي بالضرورة الأساس للنمو الوظيفي.(**الكنعان، 2008**).

وهي تمثل المواقف التي تفقد فيها القيم والمعايير التنظيميـة قـدرتها وتأثيرهـا باعتبارها قواعد منظمة للسلوك.(**المغربي، 2007**).

(4) العزلة الإجتماعية:

هي شعور الفرد بالوحدة وعدم الإحساس بالإنتماء إلى المجتمع الذي يعيش فيـه، ويكون الإنعزال الإجتماعي بسبب عدم رغبة الفرد في الإندماج مع الآخرين أو بـسبب

الإحساس بالنقص أو الإستعلاء. وهو كذلك غربة الفرد عن أهـداف وقـيم مجتمعـه السائدة، كما أنه تجنب الإتصال بالآخرين والبعد عن المشاركة في أية أنشطة اجتماعية نتيجة شعور الفرد بالغربة.(**الشهراني، 2013**).

وهي الحالة التي تحصل عندما يكون لدى الفرد آراء وأفكار مخالفة لما هو سـائد في المجتمع فيشعر الفرد بالإغتراب.(**الكنعان، 2008**).

وتشير **العزلة** إلى إنفصال الفرد بقيمه وأفكاره عن تلك السائدة في المنظمة التـي يعمل بها، ويدفعه إلى العزلة التنظيمية التي يعاني فيها الفرد من غياب علاقات إيجابية بينه وبين المنظمة.(**المغربي، 2007**).

وتعني إحساس الفرد بالوحدة، ومحاولة الإبتعاد عن العلاقات الإجتماعية السائدة في المجتمع، أي أنها حالة لا يشعر الفرد فيها بالإنتماء إلى الأمة والمجتمع، كما يقصد بها شعور الفرد بالوحدة والفراغ النفسي، والإفتقاد إلى الأمن والعلاقات الإجتماعية الحميمة، والبعد عن الآخرين حتى إن وجد بينهم، كما قد يصاحب العزلة الشعور بالرفض الإجتماعي والإنعزال عن الأهداف الثقافية للمجتمع والإنفصال بين أهداف الفرد وبين قيم المجتمع ومعاييره. وتمثل العزلة الإجتماعية مظهراً من مظاهر السلوك الإنساني له تأثيرات خطيرة على شخصية الفرد وعلاقته بالآخرين، حيث تشير إلى عدم قدرته على الإنخراط في العلاقات الإجتماعية أو على مواصلة الإنخراط فيه وعلى تقوقعه حول ذاته، حيث تنفصل ذاته في هذه الحالة عن ذوات الآخرين، مما يدل على عدم كفاية جاذبية شبكة العلاقات الإجتماعية للفرد من حيث عدم الإرتباط بين أعضائها أو الإغتراب فيما بينهم .(**بن زاهي ، 2007**).

(5) الغربة عن الذات:

وهي انعزال الفرد عن نفسه، بمعنى عدم قدرته على التفاعل مع ذاته وعدم فهمه أو إدراكه لنفسه ولشعوره، وينتج الإغتراب عن الذات كما يعتقد (بلونر) عندما يـصبح النشاط الإنساني وسيلة لغاية أكثر من كونه الغاية في حد ذاتها، فالإغتراب عن الـذات يرجع إلى أن الفرد يغترب عن نشاطات عمله وبالتحديد عندما يفقد التحكم في العمـل

ويفقد الإحساس بأهمية وظيفته، وبالتالي ينفصل ويبتعد عن عمله بدلاً مـن أن يـشعر بالإنغماس أو الإستغراق في مهام الوظيفة.(**الشهراني، 2013**) .

وهي حالة يشعر من خلالها الفرد بأن العمل لا يمثل مصدر الرضا الوظيفي لـه، وأنه يعبر عنه بالفجوة بين الصور المثالية لذات الفرد كما تبناها، والـصور الواقعيـة الموجودة بالفعل والتي تحددها الظروف السائدة في مجال العمل فتتولـد لـدى الفـرد مشاعر بأنه مستبعد ومعزول تنظيمياً.(**المغربي، 2007**).

وأن **غربة الذات** ترجع إلى عجز الفرد وفشله في الحصول على الرضا الذاتي أو الفشل في الشعور بأن لأفعاله قيمة في نظره.(**المجالي، 2006**).

ويكون **اغتراب الذات** بعدم قدرة الفرد على إيجاد الأنشطة المكافئة ذاتياً والشعور بأن ذاته الخاصة وقدراته بعيدة عنه وتكون مجرد وسيلة.(**الخوالدة، 2005**).

يشير هذا المظهر إلى شعور الفرد بعدم القدرة على إيجاد الأنشطة المكافئة ذاتياً، فلا يستطيع الفرد أن يستمد الرضا من نشاطاته، وصلته بذاته الحقيقية، إنـه إحـساس الفرد وشعوره بتباعده عن ذاته. وقد أعاد كل من (عبد الحميد والـدمنهوري، 1990) تصنيف الشعور بالإغتراب إلى:(**بن زاهي، 2007**).

1. الشعور بالإغتراب عن الذات ويتضمن: الأنا المغترب فاقد الإحتيـاج. الأنـا المغترب فاقد الضبط.
2. الشعور بالإغتراب عن الآخرين ويتضمن: الـشعور بزيـف الواقـع وتجنـب الآخرين، الإغتراب الفطري عن الآخرين، الإغتراب الوجداني عن الآخرين.

8.1.2 مراحل ظاهرة الإغتراب:

1 . مرحلة ما قبل هيجل :

يحمل مفهوم الإغتراب معاني مختلفة تكمن في السياق القانوني (تحول الملكية من صاحبها إلى آخر) وسياق إجتماعي بمعنى إنفصال الإنسان عن ذاته ومخالفته لما هـو سائد في المجتمع، والسياق الديني (إنفصال الإنسان عن الخالق).(**الخوالدة، 2005**).

كان الإغتراب قبل عهد "**هيجـل**" ينحصر في المفهوم الديني، والذي يتلخص فـي معنى الإنفصال؛ أي إنفصال الإنسان عن الله، وانفصال الإنسان عن الطبيعة (الملـذات والشهوات)، وانفصال الإنسان المؤمن عن الإنسان غير المؤمن. فالإغتراب في المفهوم الديني ظاهرة حتمية في الوجود الإنساني، وحياة الإنسان على الأرض ما هي إلاّ غربة وطنه الأسمى، الوطن السماوي.(**بن زاهي، 2007**).

2 . مرحلة هيجل :

الذي اهتم في معظم مؤلفاته بمصطلح الإغتراب حتى أُطلق عليه " أبو الإغتراب"، حيث تحول الإغتراب على يديه إلى مصطلح فني.(**الخوالدة، 2005**).

اهتم "**هيجل**" في معظم مؤلفاته بمصطلح الإغتراب حتى أطلق عليه أبو الإغتراب، ويعتبر "**هيجل**" رائداً في مجال الكتابة عن الإغتراب. فالإغتراب عند "هيجـل" واقـع متجذر في وجود الإنسان في هذا العالم، فثمة انفصام موروث بين الفرد بوصفه ذاتـاً مبدعةً تريد أن تكون وأن تحقق نفسها، وبين الفرد موضوعاً واقعاً تحت تأثير الآخرين. وقد حدد الوجوديون فكرة الإغتراب عند "هيجل" بنظرة شمولية تتجسد في أنّه انعكاس لتصدعات وانهيارات في العلاقة العضوية بين الإنسان وتجربته الوجودية، بين الذات– الموضوع، بين الجزء- الكل، بين الفرد- المجتمع، بين الحاضر- المستقبل. وقد ميـز "هيجل" بين مجالين للإغتراب هما الإغتراب الإيجابي والذي أسماه بالتخارج وهو تمام المعرفة بذاتها، إذ أن المعرفة المطلقة تتضمن الإغتراب بقدر ما تحتوي في ذات الوقت على حركة نحو التخطي، والإغتراب السلبي وهو تخارج لم يعرف ذاته إلّـا بوصـفه حقيقة قائمة على امتلاك العالم واستدماج الوعي به.(**بن زاهي، 2007**).

3 . مرحلة ما بعد هيجل:

بدأت تظهر الأحادية للمصطلح كما أخذ المصطلح ينسلخ من بعديـه (الـسلبي – الإيجابي)، وأصبح يقصد به معنى "السلب" ومن المفكرين اللذين عبروا عن ذلك "كارل ماركس"، حيث أشار إلى التكنولوجيا وأثرها على الإنسان.

إذن مفهوم الإغتراب نما في أحضان الفلسفة وجذوره تعود إلى هيجل ومن بعـده ماركس ثم الوجودية "سارتر"، فالمفهوم لا يخرج عن كونه (إنفصال – تخارج – إنتقال – إبتعاد – إنفصال للذات).(**الخوالدة، 2005**).

بعد عهد هيجل بدأ مصطلح الإغتراب ينسلخ عن بعديه الإيجابي والسلبي وأصبح يقصد به معنى السلب، ومن أبرز المفكرين الذين عبروا عـن ذلـك نـذكر: "كـارل ماركس"، حيث استخدم "ماركس" مفهوم الإغتراب في كتاباته الدينية والـسياسية إلاّ أن تركيزه على استخدام هذا المصطلح كان في تحليلاته الاقتصادية، خاصة ما يتعلق منها بمجال تحليل العمل، وقد أرجع أسباب الإغتراب إلى أن بعض الأفراد يغتربـون عـن أعمالهم لأسباب موضوعية كامنة في علاقات الإنتاج ونسق السيادة الطبقي مما يـؤدي إلى انفصالهم عن العمل والإنتاج، كما يؤدي إلى اغترابهم عن الطبيعة وعن ذاتهم .(**بن زاهي، 2007**).

9.1.2 أسباب الإغتراب:

هناك عدة عوامل تسبب الإغتراب الوظيفي، ولكن سيتم التركيز علـى الأسـباب التي تتعلق بالصراع التنظيمي وهي:

1 - **البيروقراطية الإدارية في التنظيمـات**: يرى فيبر أن الإغتراب يبدو في التحول نحو البيروقراطية التي هي عبارة عن سلسلة من القواعد التنظيمية التي تسير بموجبها الإدارة، والتي تفرض على الموظف الإلتزام بتطبيق القـوانين والإمتثـال لهـا، بالرغم من أنه في كثير من الأحيان لا يعرف معنى تلك القوانين مما يؤدي إلـى اغترابه. (**عنوز، 1999**).

2 - **التقدم التكنولوجي والصناعي**: يعتبر التطور التكنولوجي والتغيير سبب من أسباب الإغتراب، حيث أنها تلغي أعمال جذابة كثيرة، وتخلق عدداً كبيراً من الوظـائف التي ترتفع فيها نسبة التكرار، مما يتطلب القيام بأعمال تولد شعوراً بالملل. كمـا

أن التكنولوجيا تتطور بسرعة فائقة مما يخلق مشكلات إجتماعية قبل أن يـستطيع المجتمع إيجاد حلاً لها.(**الخضرا وآخرون، 2003**).

3 - **الروتين وتقسيم العمل** : إن محاصرة العامل بالروتين هو سبب لإزعاج العـاملين وشعورهم بالقلق واللامبالاة أثناء ممارسة العمل، فهم يشعرون أن هذا العمل غير مفيد ويتحدى كبريائهم ويقلل من شعورهم بأهمية ما يعملـون.(**الخضرا وآخرون، 2003**).

وأن المبالغة في تطبيق التخصص الدقيق يخلق شعوراً بالإغتراب لدى العـاملين، وخاصة إذا كانت الوظائف روتينية جداً ولا تـشعر الموظـف بأهميـة عملـه. (**القريوتي، 2008**) .

4 - **الصراع بين التوقعات والواقع الفعلي في المنظمـة**: حسب نظريـة التوقـع التـي تعترف بأنه لا يوجد طريقة واحدة أو عامة لدفع أو حفز الناس، وبالتالي يجب أن تكون العوائد التي توفرها المنظمة تتناسب مع ما يريده العامل في إشباع حاجاته. (**سلطان،2004**).

وهناك أسباب أخرى للإغتراب الوظيفي تتمثل بـ :(**عمران، 1990**).

1. **الشعور بالتضارب بين مطالب الأدوار**: إن شعور الإغتراب يظهر حينمـا يتأكـد للفرد أنه لا يستطيع الفوز بالكل مرة واحدة، حيث أنه إذا حقق مطالب دور معين فإنه لا يستطيع تحقيق مطالب الدور الآخر.
2. **عدم المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات**: وهذه تجعل الفرد داخـل المنظمـة لا يشعر بالأهمية ولا الحاجة له في تحقيق الأهداف فينمو شعور بالعزلة.
3. **الإنخفاض في مستوى التفاعل الإجتماعي داخل محيط العمل**: إن الإنسان بطبيعته لا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين، لذا فإن تركيز الفرد في تحقيـق أعلـى مستوى من الإنجاز والتقدم وهرمية التنظيم الإداري وقلة المستويات الإدارية التي تزداد كلما ارتفعنا للأعلى، تؤدي إلى زيادة حدة المنافسة وانخفاض التعاون.

الأسباب الخاصة للشعور بالإغتراب:

(أ) الأسباب الإجتماعية البيئية:(الخوالدة، 2005).

1 – الوضع السياسي في المجتمع ونوع الحكومة:

الوضع السياسي هو مقدار التطور والنظم في المجتمـع سياسـياً، أي الدسـتور المكتوب الذي يحدد سلطة الحاكم والمؤسسات ذات القرار والتنفيذ في الدولة، ويوضح دور المواطن وحدود نشاطه بشكل يحفظ كرامته ويراعي حقوقه كإنسان له حق التمتع بهذه الحرية، ولكن في كثير من المجتمعات لا يكون للدستور أي وجود، وإن وجـد لا يتقيد به حاكم ولا يستفيد منه محكوم، كما أن هناك القانون العرفي فنجد أن الأعـراف والتقاليد في المجتمعات المتقدمة تتميز بالديمقراطية من خلال المحافظة على الإنـسان وحقوقه وحرياته السياسية، وعلى العكس من ذلك ففي المجتمعات غيـر الديمقراطيـة يكون الحاكم هو صاحب القول الفصل في أي شيء في الدولة.

كل هذا ينعكس على الفرد مما يؤدي إلى شعوره بالإغتراب نتيجة القمع والظلم، وبالتالي يشعر بالغربة عن وطنه، وهذا يسمى إغتراب سياسي.

2– الوضع الإقتصادي (الفقر):

الفقر يشكل دور كبير في اغتراب الإنسان عن مجتمعه وذلك بسبب عدم حصوله على حاجاته الأساسية كالغذاء والسكن، فالفقر تنعكس آثاره على الفرد نفسه كإصـابته بالأمراض، وكذلك على البيئة كنقص الخدمات الأساسية في القرى والمدن. وهناك آثار غير مادية للفقر كالنواحي النفسية، مثل تفكير الفرد بمصدر دخله وكيف يستطيع توفير حاجاته الأساسية من غذاء ودواء وغير ذلك.

كل هذا يؤدي إلى شعور الفرد بالإغتراب والضياع وعدم شعور الفرد بالإنتماء إلى مجتمعه، وخاصة في الدول النامية التي لا تستطيع تأمين كل حاجات أفرادها.

(ب) الأسباب الذاتية:(الخوالدة، **2005**).

1- نوع التربية التي ينشأ عليها الفرد:

فتربية الفرد تبدأ منذ ولادته، حيث يتفاعل مع البيئة المحيطة به والتعرف على كل ما يحيط به. فتأثير التربية يكون على شخصية الفرد التي هي عبارة عن صفات نفسية واجتماعية وبيولوجية خاصة، ناتجة عن تفاعـل عوامـل تربويـة ونفـسية وثقافيـة وفسيولوجية، بحيث تجعل صاحبها يتعرف بطريقة تتفق مع اتجاهات قيميـة محـددة، وهنا تلعب التأثيرات المعنوية دوراً كبيراً في التأثير على شخصية الفرد، مثـل نـوع المعاملة التي يتلقاها الفرد من أسرته، فقد تكون معاملة قاسية وشديدة أو معاملة لـين، وكلها تؤثر سلباً على شخصيته، فالقسوة تقتل طموحه وتشعره بعدم القدرة على التكيف مع المجتمع واللين يسبب الإستهتار وعدم المسؤولية وعدم الإلتزام.

2- الوضع النفسي والعقلي والفسيولوجي للفرد:

الإنسان عبارة عن مجموعة من المشاعر والعواطـف ويجـب أن تكـون هـذه المشاعر متوازنة وخلوه من الأمراض النفسية التي تُلاحظ على تصرفاته، فـالأمراض النفسية والعقلية والفسيولوجية كلها تؤثر في مسألة الإغتراب، فالإنسان الذي يعاني من هذه الأمراض تكون تصرفاته وعلاقاته مع الآخرين غير متوازنة وتؤثر على شـعوره بالإغتراب وقد يؤدي ذلك إلى عزلته وانعزاله عن مجتمعه أو إلى الإنتحار.

(ج) **أسباب خارجية:**(الخوالدة، **2005**).

1 - التيارات الفكرية:

يتعرض الفرد خلال حياته لتيارات فكرية مختلفة كالإشتراكية والرأسـمالية عـن طريق وسائل الإتصال الحديثة التي ساعدت على انتشار هذه التيارات، فالإنسان قد يجد نفسه واقفاً بين عدة تيارات ويجب عليه أن يحدد موقعه وفكره من تلك التيـارات، وأن يأخذ ما يناسبه ويناسب ثقافته بدلاً من أن يشعر بالصراع الفكري فيفقد القـدرة علـى الإختيار الصحيح للفكر الملائم له، وبالتالي يشعر بالإغتراب.

2- الإستعمار وأثره في الأوضاع العالمية سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً:

إن الإستعمار له دور فعال في تعميق الإغتراب في نفوس أفـراد الـبلاد التـي استُعمرت، خاصة إذا حارب الإستعمار ثقافة وتاريخ هذه البلاد، والإستعمار إما يكون مباشر أو غير مباشر، وفي كلتا الحالتين يكون له آثار سلبية على الأفراد، مثـل عـدم الإستقرار وعدم الشعور بالأمن وهذا يسهم في الشعور بالإغتراب والقلـق فيـصبحوا غرباء في أوطانهم.

3- فقدان الإيمان وانتشار الإلحاد:

فالإيمان الديني وهو التصديق والإعتراف بوجود الله وهو عكس الإلحاد، وهذا من أكثر الأسباب التي تؤدي إلى الشعور بالإغتراب، لأن الإنسان الذي يؤمن بوجـود الله ويعبده بالشكل الصحيح ينعكس ذلك على أفكاره وتصرفاته وتفاعله مع مجتمعه، فيكون أكثر إنتاجاً ويشعر أنه يحقق هدفاً في الحياة فلا يوجد فراغ في حياته، عكس الإنـسان الملحد، فإنه يشعر بالفراغ الروحي وضعف الثقة بنفسه، وبالتالي يشعر بالإغتراب مما يؤدي به إلى الإنتحار وعدم الرغبة في الحياة.

10.1.2 مصادر الإغتراب الوظيفي:

هناك مصدرين للإغتراب الوظيفي هما:

(أ) مصادر تنظيمية: المصادر التنظيمية كثيرة نذكر منها:(**المطرفي، 2005**).

1) **ضعف نظام الحوافز**: حينما يخضع نظام الحوافز للمجاملات والعلاقات الشخـصية وعدم الوضوح بين مستويات الإدارة الثلاثة (العليا – الوسطى – الدنيا)، فإن ذلك يعد من العوامل المؤدية للإغتراب الوظيفي، ولكي ينجح نظام الحوافز لا بد مـن الموضوعية.

2) **المكننة والأتمتة** : من الأمور التي تساعد في انتشار الإغتراب بين الموظفين في المنظمات ثورة التكنولوجيا الحديثة، وذلك بـسبب هيمنـة الأتمتـة والأجهـزة الحاسوبية والإلكترونية على العمل اليومي، بحيـث أدى إلـى تهديـد العلاقـات

الإنسانية وإثارة الأمراض النفسية فأصبح الموظفون خدماً لهذه الأجهزة بعد أن كانوا سادة عليها.

3) **عدم ظهور دور الفرد**: قد يتعرض الموظف إلى تهديد حقيقي لوجوده وسعادته المادية والمعنوية، مما يؤدي إلى اتخاذ قرار سلبي حينما يشعر أن دوره في المنظمة يتم تقييمه من قبل شخص آخر، ولا يظهر دوره في عمله مما يعرضه لكثير من الإنفعالية كالخوف والغضب والضيق وبالتالي انتشار الإغتراب الوظيفي.

4) **الإحتفاظ بالمعلومات والخبرات**: إن الإحتفاظ بالمعلومات والخبرات وعدم نقلها للمستويات الأخرى يعتبر من أخطر الآثار السلبية في مواقع العمل، ويكون ذلك الإحتفاظ من قبل القيادات والمشرفين وأصحاب الخبرات الطويلة في العمل، إما لخوفهم من الإستغناء عن خدماتهم أو نقلهم عندما يتواجد من يقوم بعملهم.

5) **المنافسة غير المشروعة**: أي منافسة بين العاملين هي في صالح العمل طالما لم تتجاوز القواعد الصحيحة المتمثلة في بذل الجهود للحصول على أكبر استفادة مادية ومعنوية، فإذا استُخدمت أساليب غير مشروعة للحصول على مكاسب لا يستحقونها، فإن ذلك يدفع الجيدين في العمل إلى الشعور باليأس من الوصول إلى مكاسبهم ومن ثم ينخفض معدل أدائهم وشعورهم بالإحباط الذي يؤدي إلى الإغتراب الوظيفي.

(ب) مصادر بشرية: المصادر البشرية كثيرة نذكر منها:(**المطرفي، 2005**).

1) **ضعف مقومات القيادة**: إن للقيادة دوراً هاماً في التأثير على أداء العمل وعلى المشاعر والإتجاهات النفسية للعاملين، فعدم إلمام القائد الإداري بالمهارات الإدارية والتي هي من مقومات القيادة، من العوامل التي تؤدي إلى الإغتراب الوظيفي، لذا حرص الدين الحنيف على توضيح المقومات الأساسية في القائد الإداري كي يكون أهلاً للقيادة الرشيدة.

2) **توجهات العاملين**: عند عدم تطابق قيم وأهداف وتوجهات العمل مع قيم وأهداف وتوجهات الفرد، فإن ذلك يؤدي إلى الإغتراب الوظيفي، فحينما لا تجد حاجـات الفرد ورغباته الإهتمام من الآخرين، وأجواء محيط العمل غيـر صـحيحة، ولا يعطى الفرد ما يستحقه من الإهتمام، فإن ذلك يـؤدي إلـى الملـل والإنـسحاب والإرتداد للماضي أو الإنعزال عن المجتمع.

3) **الخوف وعدم الأمن الوظيفي**: إن هذا الشعور لدى العاملين يؤدي إلى محاولـة الهروب من هذه المشاعر والإنفعالات وتشتيت الجهود المبذولـة خـلال الـدوام الرسمي، مما يؤدي إلى انتشار الإغتراب الوظيفي بين العاملين.

4) **الإنطوائية والإنعزالية**: إن العامل الإنطوائي والإنعزالي هو الذي ينتابه شـعور بالغربة والإنعزال عن التيارات السائدة في المؤسسة التي يعمل بها، ومن ثـم لا يشعر بالإنتماء إلى هذه المنظمة أو المجتمع الذي يعيش فيه.

11.1.2 الآثار السلبية للإغتراب:(المغربي، 2007).

تعددت وتنوعت أسباب الإغتراب الوظيفي بين العاملين على اختلاف وظائفهم أو مستوياتهم التنظيمية، حيث لم يقتصر تفشي هذه الظاهرة بين التنفيذيين فقط، بل امتدت إلى طبقة الخبراء والمديرين وأصبحت المنظمات تعج بالكثير من الأعراض السلبية لهذه الظاهرة ومنها ما يلي:

1- فقدان الإنسجام والتأقلم مع بيئة العمل.
2- شعور الفرد بالوحدة وعدم الرضا وضعف الإنتماء التنظيمي.
3- اختفاء روح المبادرة والمسؤولية وانخفاض الدافعية للعمل.
4- انخفاض روح الإبداع والإبتكار.
5- زيادة الصراعات التنظيمية وزيادة مشاعر القلق والتوتر التنظيمي.
6- ارتفاع معدل الغياب ودوران العمل وترك الخدمة.

12.1.2 أساليب إدارة الإغتراب الوظيفي:

اتفق معظم الباحثون على ضرورة معالجة المشاكل السلوكية التي تعـاني منهـا المنظمات، لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وهناك العديد من العوامل التي يمكن اتباعها لزيادة فعالية الإدارة في معالجة مشاعر الإغتراب الوظيفي منها:(**المغربي، 2007**).

1 – وجود الإدارة الفعالة للصراع التنظيمي بأشكاله المختلفة التي تعمـل علـى إدارة الصراع بطريقة إيجابية.

2 – وجود وصف تفصيلي لمهام الأدوار الملقاة على عاتق أي فـرد فـي المنظمـة، والميل إلى تغيير الأدوار التي يقوم بها الفرد.

3– ضرورة التركيز على برامج التنمية الإدارية، وفهم ودراسة الإتجاهات والمـشاعر النفسية والسلوكية للعاملين في المنظمة.

4– تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحديد الإجراءات.

5– توفير المناخ الذي يتسم بالمنافسة البناءة بين الأفراد، وتقليل البيروقراطية الإدارية المطبقة في المنظمة.

6 – الإهتمام بجودة حياة العمل والتي تعد من التوجهات التنظيمية والإدارية، وتنميـة اتجاهات القيادات نحو تفويض السلطة وتمكين العاملين.

13.1.2 العلاقة بين الصراع التنظيمي والإغتراب الوظيفي:

إن كلاً من الصراع التنظيمي والإغتراب الوظيفي لهما من الأهمية بالقدر الـذي جعل الكتّاب والباحثين يولونه جلّ اهتمامهم في منظمات الأعمال والمؤسسات الرسمسة وغير الرسمية، لما لهذين الموضوعين من تأثير على سلوك العاملين وفاعليـة أدائهـم وروحهم المعنوية، وبالتالي التأثير على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

من خلال الدراسة النظرية لمتغيرات الدراسة (الصراع التنظيمـي والإغتـراب الوظيفي) وأسبابهما وآثارهما السلبية، نستنتج أن هناك علاقة بين هـذين المتغيـرن

وأبعادهما، كما أن هناك تأثيراً للصراع التنظيمي في تعزيز مستوى الإغتراب الوظيفي:

1 - **التنافس على الموارد**: يعتبر التنافس على الموارد أحد أسباب الصراع التنظيمي، لأن منظمات الأعمال والمؤسسات الحكومية تحاول توفير الموارد المختلفة اللازمة للعاملين فيها بكميات تتفق مع ظروفها وإمكاناتها، وبالتالي يتسابق هؤلاء الأفراد للحصول على أكبر قدر منها. وهذا يزيد من مستوى شعور الأفراد بالإغتراب الوظيفي، وذلك من خلال عجزهم عن القيام ببعض الأعمال واتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم بسبب محدودية ونقص هذه الموارد، سواء كانت مادية أو وسائل انتاج أو غير ذلك.

2 – **التنافس على السلطة**: وهو أحد أسباب الصراع التنظيمي، فالسلطة هي الحق الرسمي للموظف للسيطرة على الموارد واتخاذ القرارات اللازمة، والتي تتعلق بالعمل، فعندما تتمركز السلطة بيد جهة معينة ولا يتم منحها للآخرين، فإن ذلك يؤدي إلى سوء استخدامها، وبالتالي نشوء الصراع بين الأفراد والجماعات في العمل. وهذا يزيد من مستوى شعور الأفراد بالإغتراب الوظيفي من خلال العجز وضعف المعنى، بحيث يشعر الموظف الذي ليس لديه سلطة أو صلاحيات بأن ليس لعمله معنى، لأنه لا يشارك في وضع خطط وسياسات العمل في دائرته التي يعمل فيها، كما أنه لا يستطيع حسم الأمور التي تواجهه في عمله لأنه لا يملك السلطات والصلاحيات التي تخوله في ذلك.

3 – **صراع الدور**: وهو كذلك أحد أسباب الصراع التنظيمي، فهو يحدث عندما يختلف الأفراد في تحديد مهام كل منهم بشكل دقيق، وكذلك عندما يكون هناك تداخل في المهام المتفق عليها دون التقيد بالأنظمة والتعليمات، وبسبب هذا التضارب في الأدوار يشعر الأفراد بالإغتراب الوظيفي بحيث يعجزون عن معرفة المهام والمسؤوليات المطلوبة منهم، فيشعرون بأن عملهم ليس له معنى ويشعرون بالغربة عن ذاتهم وعن بعضهم.

4 – **العلاقات الإعتمادية**: عندما يعتمد الأفراد على بعضهم البعض في القيام بالأدوار والمهام فإن ذلك يؤدي إلى نشوء الصراع بينهم أو بين الجماعات في العمل. وهذا الإعتماد يسبب الشعور بالإغتراب الوظيفي من خلال شعور البعض بأنه لا معنى لعمله ولوجوده بما أن هناك من يقوم بعمله ومهامه.

5 – **صراع الهدف**: عندما يكون هناك أكثر من هدف ويريد الفرد اختيار هدف من بين هذه الأهداف، فإن ذلك يؤدي إلى حدوث الصراع داخل الفرد. وبسبب هذا الصراع يشعر الفرد بالإغتراب الوظيفي من خلال عجزه عن اختيار الهدف المناسب والمراد تحقيقه، وبالتالي يؤدي ذلك إلى غربته عن ذاته.

مما سبق نستنتج أن هناك علاقة من نوع ما بين الصراع التنظيمي والإغتراب الوظيفي، ولمعرفة هذه العلاقة ومدى تأثير الصراع التنظيمي في تعزيز مستوى الإغتراب الوظيفي لا بد من الرجوع إلى مجتمع الدراسة لبيان هذا التأثير.

ومن خلال تعريف الصراع (**للصيرفي، 2008**)، والذي "هو حالة من الإختلاف تنشأ بين فردين أو أكثر وتؤدي إلى الخوف والإضطراب والقلق واليأس والقنوط، مما يؤدي إلى تحطيم التوازن وتعطيل وسائل اتخاذ القرارات نتيجة لصعوبة عملية المفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة". يتبين أن الصراع يؤدي إلى مشاعر الإغتراب الوظيفي وهي الخوف والإضطراب والقلق واليأس والقنوط.

2.2 الدراسات السابقة:

أ- الدراسات العربية:

دراسة (**الشهراني، 2013**) بعنوان "**الإغتراب الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات في الرياض، المملكة العربية السعودية**". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإغتراب الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي لدى ضباط المديرية العامة للجوازات في مدينة الرياض، والتعرف على العلاقة ما بين الإغتراب الوظيفي والولاء التنظيمي من وجهة نظر ضباط

المديرية العامة للجوازات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين بإدارات وشعب وأقسام المديرية العامة للجوازات بالرياض، حيث اختيرت عينة عشوائية بلغت (194) ضابطاً. وباستخدام البرنامج الإحصائي(SPSS) توصلت الدراسة إلى النتـائج التالية: وجود مستوى متوسط من الاغتراب الوظيفي، وكذلك وجود علاقة عكسية بين الإغتراب الوظيفي بأبعاده وبين الولاء التنظيمي.

دراسة (**صبر، 2013**) بعنوان "**أثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الـشعور بالإغتراب الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من الممرضـين والممرضـات فـي مستشفى اليرموك التعليمي، العراق**". هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عـن مـصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي في مستشفى اليرموك التعليمـي في العراق، حيث تم اختيار عينة بلغت (120) من الممرضين والممرضات العـاملين في المستشفى. وباستخدام الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها: وجود علاقة إرتباط وأثر معنوي لمصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي.

دراسة (**الرواشدة، 2012**) بعنوان "**دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية في الجامعات الحكومية في جنوب الأردن**". هدفت إلى التعـرف على مدى تأثير ممارسة استراتيجيات الصراع التنظيمي في العاملين لتعزيـز ثقـتهم التنظيمية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية ومدراء الوحدات الإدارية في الجامعات الحكومية في جنوب الأردن، وهي أربع جامعات رسمية (مؤتة، الحسين، الطفيلة التقنية، الأردنية في العقبة)، واختيرت عينـة بلغـت (406) مفـردة. وباستخدام البرنامج الإحصائي(SPSS) توصلت الدراسة إلـى النتـائج التاليـة: إن مستوى الثقة التنظيمية كان متوسطاً، كما دلّت النتائج عل وجود فروقـات ذات دلالـة إحصائية لتصورات المبحوثين للثقة التنظيمية تعـزى لاسـتراتيجيات إدارة الـصراع وللمتغيرات الشخصية والوظيفية.

أما دراسة (**العطار، 2010**) بعنوان "**أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الإغتراب الوظيفي على الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية**". فقد هدفت إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الإغتراب الوظيفي، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مراكز الوزارات الأردنية (**24**) وزارة باستثناء وزارة الدفاع، حيث اختيرت عينة بلغت (**620**) مفردة. وباستخدام البرنامج الإحصائي (**SPSS**)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن مستوى الإغتراب الوظيفي كان متوسطاً عندهم، كما دلّت النتائج على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للإغتراب الوظيفي تعزى لاستراتيجيات إدارة الصراع وللمتغيرات الشخصية والوظيفية.

دراسة (**فارس، 2010**) بعنوان "**أثر تنوع الثقافات في بلورة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك، العراق: دراسة تطبيقية**". وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تنوع الثقافات في بلورة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك، العراق، واختيرت عينة عشوائية بلغ حجمها (**583**) مشاركاً ومشاركة. وباستخدام أسلوب التحليل الإحصائي (**SPSS**)، تم التوصل إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتنوع الثقافات على مستوى الصراع التنظيمي، كما أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد الصراع التنظيمي قد جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة (**الحراحشة، 2010**) بعنوان "**نمط الشخصية وأثره في الصراع التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في المناطق الحرة الأردنية**". هدفت هذه الدراسة إلى قياس أنماط الشخصية لدى العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، وأثر هذه الأنماط على الصراع التنظيمي، وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية (**SPSS**) للقيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة البالغ (365) فرداً، اعتبر (195) استبانة منها صالحة للتحليل، وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب إدارة الصراع التنظيمي استنادا لنمط الشخصية.

دراسة (**العسال، 2009**) بعنوان "**الإغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم، وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارسهم**". وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإغتراب لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم، وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارسهم. وتكون مجتمع الدراسة من (**16220**) معلماً ومعلمة من جميع المدارس الثانوية العامة في الأردن، واختيرت عينة عشوائية بلغت(**330**) مفردة. وباستخدام (**SPSS**) تم التوصل إلى أن هناك مستوى متوسطاً من الإغتراب الوظيفي لدى أفراد العينة بشكل عام، كما توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الإجتماعي، وكان الذكور أكثر اغتراباً من الإناث.

دراسة(**الكلابي، 2008**) بعنوان "**غموض وتعارض الأدوار الوظيفية: استعراض وفحص علاقتها بنتائج العمل في المملكة العربية السعودية**"، وهدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقات بين غموض وتعارض الدور وبين نتائج العمل، وتكونت عينة الدراسة من (175) موظف يعملون في مؤسسة خدمية في المملكة العربية السعودية، وتضمنت هذه الدراسة خمس فرضيات نذكر منها: يوجد علاقة عكسية ومعنوية بين غموض وتعارض الدور وبين الأداء الوظيفي، واستخدمت البرنامج الإحصائي (**SPSS**) لمعالجة بيانات قوائم الاستبانة مجتمعه، واشتملت عمليات التحليل الإحصائي على التوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة، واستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث بالإضافة إلى تحليل العامل لمقياس غموض الدور. ولم تظهر نتائج الدراسة علاقات معنوية بين كل من غموض وتعارض الدور وبين أداء الموظف ورضا الرئيس المباشر عن أداء الموظف.

دراسة (**الكنعان، 2008**) بعنوان "**تأثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية على مستوى الإغتراب الوظيفي**". هدفت إلى التعرف على مستوى الإغتراب الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين مستوى الإغتراب وبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين السعوديين العاملين في القطاع العـام، حيث اختيرت عينة عنقودية بلغت (**288**) متدرباً من متـدربي معهـد الإدارة العامـة بالرياض. وباستخدام النظام الإحصائي (**SPSS**) توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك مستوى متوسطاً من الإغتراب الوظيفي، كما أن الإختلافات بين أفراد العينة فـي كل من العمر والتعليم ليس لها تأثير على مستوى الإغتراب الوظيفي.

دراسة (**أبو حماد، 2008**) بعنوان "**أثر ضغوط العمل والإغتراب الوظيفي في أداء أمانة عمان الكبرى: دراسة حالة**". وهدفت إلى التعرف إلى مستوى تأثير الإغتـراب الوظيفي في أداء موظفي أمانة عمان الكبرى، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي أمانة عمان الكبرى والبالغ عددهم (**21030**) موظفاً وموظفة، حيث اختيرت عينة بلغت (**500**) موظف وموظفة. وباستخدام النظام الإحصائي (**SPSS**) توصلت إلى النتـائج التالية: أن مستوى الإغتراب الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، وكذلك وجود فـروق ذات دلالة إحصائية في إدراك موظفي أمانة عمان الكبرى للاغتـراب الـوظيفي بالنـسبة لمتغيرات (عدد سنوات الخبرة، النوع الإجتماعي، الحالة الإجتماعية، العمر) ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير (المؤهل العلمي).

دراسة (**الخالدي، 2008**) بعنوان " **أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مـديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمـين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية**". وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مـديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأسـاليب إدارة الـصراع التنظيمـي، والتعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية بمدينـة مكة المكرمة ومستوى الـروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمـين، وطبقـت على عينة قوامها (300) معلم من المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمـة. وباسـتخدام تحليل التباين الأحادي (**ANOVA**) توصلت إلى نتائج من أبرزها: أن جميـع أسـاليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهـة نظـر المعلمـين جاءت بدرجة متفاوتة، ومن أهـم توصـياتها: ضـرورة تطـوير

ممارسات مديري المدارس الثانوية حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي بمدينة مكة المكرمة من خلال التدريب العملي الميدان.

دراسة (**بن زاهي، 2007**) بعنوان "**الشعور بالإغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات الجزائري**". وهدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي الذي تتميز به الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات الجزائري ومستوى الدافعية للإنجاز لديهم، وكذلك معرفة العلاقة الإرتباطية ودلالتها بين الشعور بالإغتراب الوظيفي وبين الدافعية للإنجاز، وقد اختيرت عينة بلغت (**231**) إطار من الإطارات الوسطى العاملة في هذا القطاع (شركة سوناطراك). وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج من أبرزها: إن مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي كان أقل من المتوسط، ويوجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين بين الشعور بالإغتراب وأبعاده وبين الدافعية للإنجاز.

دراسة (**الخرب، 2006**) بعنوان "**الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي: دراسة مسحية لاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض**".

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة وتم تحليل البيانات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية، وطبقت الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (339) موظفاً وقد كانت الاستبيانات القابلة للتحليل (319)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن أهم أسباب الصراعات الشخصية من وجهة نظر موظفي وزارة التربية هو غياب الأسس العادلة في توزيع المزايا المادية.

دراسة (**العتيبي، 2006**) بعنوان "**الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض**".

هدفت هذه الدراسة والتي استخدم الباحث فيها المنهج الوصفي المسحي إلى معرفة أسباب الصراعات التنظيمية وطرق التعامل معها، وكانت أهم نتائج هذه

الدراســة: إن مستوى الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات ظهر متوسطاً بشكل عام، وأن أهــم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر مجتمع الدراسة هي محدودية الموارد وعدم تحديد الصــلاحيات والمسؤوليات وتعارض الأهداف وأوصت الدراسة بأهمية زيادة الوعي لدى العاملين بظاهرة الصراع التنظيمي، والعدالة في توزيع الموارد، وأن يتضمن الهيكل التنظيمي للمديرية تحديداً للمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للعاملين، كما أوصت بمحاولة التقليل من أسباب الصراع لوجودها بشكل عال في المديرية.

وقدمت (**الخوالدة، 2005**) دراسة بعنوان " **أثر مــصادر ضــغوط العمــل فــي الإغتراب الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في ثــلاث محافظــات جنــوب الأردن**"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مــصادر ضــغوط العمــل فــي الإغتراب الوظيفي، تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين فــي الــدوائر الحكوميــة للمحافظات الثلاث (الكرك، الطفيلة، معان)، حيث اختيرت عينة بلغت (477) مفــردة. وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) توصلت الدراسة إلــى النتــائج التاليــة: إن مستوى الإغتراب الوظيفي كان متوسطاً عندهم، كما دلّت النتائج على وجود فروقــات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للإغتــراب الــوظيفي تعــزى للمتغيــرات الديموغرافية.

دراسة **(المعشر، 2005)** بعنوان " **دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوســين نحــو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن**". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية، كما هدفت إلى معرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الصراع قد تعزى إلــى إحدى المتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة الخبرة، الحالــة الإجتماعية، المحافظة) من وجهة نظر المبحوثين، وتكون مجتمع الدراسة من مــوظفي الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب، وقد اختيرت عينة عــشوائية بلغــت (498) موظفاً. وقد بينت نتائج الدراسة أن أساليب إدارة الصراع جــاءت مرتبــة (التعــاون،

التسوية، التنافس، التجنب، التنازل)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لأساليب إدارة الصراع تعزى إلى العمر والوظيفة والمؤهل العلمي وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للنوع والحالة الإجتماعية.

وفي دراسة (**المطرفي، 2005**) بعنوان "**علاقة الإغتراب الوظيفي بالأداء لدى العاملين بإدارة الجوازات، منطقة مكة المكرمة**". وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الإغتراب الوظيفي بالأداء لدى العاملين في إدارة الجوازات في مكة المكرمة، وكانت عينة الدراسة مكونة من (**500**) فرداً، موزعين بين الضباط والإداريين، (**100**) من الضباط و(**400**) من الإداريين، حيث تم توزيع الإستبانة عليهم. وكانت النتائج كما يلي: إنتشار ظاهرة الإغتراب الوظيفي بين العاملين وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالإغتراب الوظيفي بين الضباط والإداريين.

دراسة (**البلبيسي، 2003**) بعنوان "**استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية**". حيث هدفت إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي. وتكون مجتمع الدراسة من (**56**) مدرسة ثانوية عامة للذكور والإناث في محافظات (عمان، اربد، الكرك)، وقد اختيرت عينة بلغت (**560**) معلماً ومعلمة. وباستخدام التحليل الإحصائي (**SPSS**) توصلت إلى النتائج التالية: أن جميع استراتيجيات إدارة الصراع تستخدم من قبل مديري ومديرات المدارس الثانوية وهي بالترتيب (التكامل، التسوية، التجنب، الهيمنة، الإرضاء).

دراسة (**محمد علي حسين، 2003**) بعنوان "**علاقة غموض الدور وصراع الدور بالإتجاهات الوظيفية لدى العاملين، دراسة تطبيقية على منظمات الأعمال الكويتية**". وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة كل من غموض الدور وصراع الدور بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ورغبة العاملين في ترك المنظمة، واختيرت عينة مكونة من

(221) موظفاً في (6) منظمات أعمال كويتية. وقد كشفت نتائج الدراسة أن كل من غموض وصراع الدور يرتبطان سلباً بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين، كما أظهرت النتائج بأن كل من غموض وصراع الدور يرتبطان إيجابياً برغبة العاملين في ترك المنظمة.

دراسة (**السهل وحنوزة، 2001**) بعنوان "**مستوى الإحساس بالصدمة وعلاقته بالقيم الشخصية والإغتراب والاضطرابات النفسية عند الشباب، دراسة ميدانية على عينة كويتية**". وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير خصائص الشخصية والقيم الشخصية ومشاعر الإغتراب لدى الشباب بتعرضهم لصدمات الحياة، ومنها العدوان العراقي على الكويت. أجريت هذه الدراسة على عينة بلغت (1337) من الشباب الكويتي ذكوراً وإناثاً من مختلف الأعمار. وتم استخدام المنهج الوصفي وتطبيق عدة مقاييس لقياس أبعاد الإغتراب وخصائص الشخصية ومنظومة القيم وأبعاد الشخصية. وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن الشباب ذوو الدرجات المرتفعة في المشاعر يكونوا ذوي درجات مرتفعة في المعاناة النفسية وفي مشاعر الإغتراب.

وفي دراسة (**عنوز، 1999**) بعنوان "**الإغتراب الوظيفي ومصادره وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في القطاع الصحي الأردني في إقليم الشمال**". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الإغتراب الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في القطاع الصحي، والتعرف على أسباب الإغتراب الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من (380) ممرضاً وممرضة قانونيين يعملون في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في إقليم الشمال، وقد اختيرت عينة عشوائية بلغت (200) ممرضاً وممرضة تم إجراء الدراسة عليهم. وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى شعور أفراد مجتمع الدراسة بالإغتراب الوظيفي تعزى لخصائصهم الشخصية والتنظيمية (النوع الإجتماعي، سنوات الخبرة، الراتب، الحالة الإجتماعية، القسم)،

ووجود فروق ذو دلالة إحصائية لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية مثل (العمـر، المستشفى مكان العمل).

ب- الدراسات الأجنبية:

دراسة (**Wong , 2010**) بعنوان

"The Relationship between the Five-Factor Personality and Conflict Management Styles in a Manufacturing Setting " .

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية التعرف على الصفات الشخصية لأطراف الصراع في استخدام أسلوب إدارة الصراع الملائم، وشملت العينة العاملين في واحدة من (200) منظمة صناعية في شمال شرق الولايات المتحدة والتي تعتبر مجتمع الدراسة. ومن خلال إستخدام النظام الإحصائي (SPSS) تم التوصل إلى نتائج من أهمها: إن هناك علاقة إحصائية بين التعرف على الصفات الشخصية لأطراف الصراع واختيار الأسلوب الملائم لحل الصراع، كما أن هناك فروق معنوية بين أساليب إدارة الصراع ومتغير النوع الإجتماعي. وقد أوصت الدراسة بإجراء نفس الدراسة على عينة عشوائية واسعة.

دراسة (**Bartlett , 2009**) بعنوان:

"Workplace Incivility and Conflict Management Styles of Community College Leaders in the Nine Mega States "

وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين سوء التصرف في مكان العمل وأساليب إدارة الصراع من قبل القادة في كلية المجتمع. وتكون مجتمع الدراسة من قادة كلية المجتمع في تسع ولايات من الولايات المتحدة الأمريكية لاختيار عينة عشوائية عنقودية تخضع للدراسة، ومن خلال إستخدام النظام الإحصائي (SPSS) تم التوصل إلى نتائج من أبرزها: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية لتصورات المبحوثين لأساليب إدارة الصراع تعزى للمتغيرات الشخصية.

دراسة (**Nevzat, 2007**) بعنوان:

"Conflict and Management a Study at Schools of Physical Education and Sport in Turkey "

هدفت إلى التعرف على أهم الطرق والوسائل التي يستخدمها مدراء المدارس في مواجهة الصراع الذي يحدث في المدارس ومعرفة رأي مجموعة من العاملين تجاه سلوك الإدارة في التعامل مع الصراع الذي يحدث بينهم. وشملت الدراسة (**122**) مديراً ومعلماً من كليات المعلمين في التربية البدنية من تسع إدارات وجامعات تركية، وتم استخدام الإستبيان لمعرفة الوسائل والإجراءات التي يلجأ إليها المدراء في مواجهة الصراع. وكانت أهم النتائج أن معظم أفراد العينة يقرون بضرورة استخدام أساليب إدارة الصراع.

دراسة (**Michael & Anderson , 2005**) بعنوان :

"Conflict Management and the Prospective Principal "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مصادر التدريب لإدارة الصراع لعينـة مـن المدراء وكذلك التعرف على أهم الموضوعات التي يحتاج فيها المديرون للمزيـد مـن التدريب، وكذلك أهم التوقعات الخاصة بالصراعات التي يمكن أن تواجه المدراء فـي المستقبل، وشملت العينة (70) من المدراء الذين يكملون تعليمهم فـي كليـة التربيـة بجامعة تكساس وهم موزعون كالتالي (50%) يعملون في رياض الأطفال ومـدارس المرحلة الإبتدائية و(18%) يعملون في مـدارس متوسـطة و(26%) يعمـلون فـي المدارس الثانوية واثنان يعملان في المكتب الإقليمي للتعليم. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين مصادر التدريب وأدارة الصراع.

دراسة (**Plowman, 2005**) بعنوان:

" Conflict and Strategic Management and Public Relations "

وقد أُجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت إلى معرفة العلاقة بين الصراع والإدارة الإستراتيجية والعلاقات العامة. وأظهرت النتائج أن العلاقات العامـة تعتبـر عاملاً مساهماً للإدارة الاستراتيجية، حيث تضمن هذا النموذج الاحتواء والتجنـب والمـساومة والتعاون بشكلٍ إيجابي، وأن هناك أهمية لـلإدارة

العليـا اعتمـاداً علـى الخبـرة والتخطـيط الاستراتيجي لحل مشاكل المنظمة، وهذا بدوره له صلة على المدى الطويل للخبـرة المتراكمـة والتحالف المسيطر القائم على المنطق والثقة.

دراسـة (Meyar, 2004) بعنوان:

"Regulatory Response to the Conflict: the Future Conflict and the Rsults of the Work "

حيـث هـدفت هـذه الدراسة إلى البحث في كيفية اسـتجابة المنظمة لتـأثير الصراع على كمية وكثافة الصراع المستقبلي وتأثيراته السلبية على نتائج العمل، وتكونت عينة الدراسة من (3374) موظف حكومي في منظمة واحدة تقدم الخدمات المباشرة للزبائن، وهذه المنظمة لديها (10010) موظف، مقسمين على (387) وحدة إدارية ومكتب. وتم تحليل البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (SPSS)، وتـم في هذه الدراسة المقطعية ذات المتغيرين دراسة العلاقة بين أسلوب تعامل المدراء مع الصراع ومؤشرات الإنتاجية ومعدل الصراع، حيث أنه كلما اسـتخدم المدراء أسلوب الإجبار للتعامل مع الصراع أدى ذلك إلى زيادة معدلات حوادث العمل، والغياب والعمل الإضافي. ومن النتائج التي أظهرتها هذه الدراسة: أن الصراع التنظيمي مكاف، وعدم حل هذه الصراعات يمكن أن ينتج عنه سلوك معادي للمجتمع، وميل خفي للانتقام، ومزيد من العنف.

دراسة (Shoho and Martin , 1999) بعنوان:

" Compared to the Alienation Between the Traditional School Teachers and Schools Non-Traditional (Alternative) " .

وهدفت هذه الدراسة إلى فحص مفاهيم الإغتراب بين مدرسي المدارس التقليدية والمدارس البديلة، وقد تكونت عينة الدراسة من (228) مدرس يعملون في المدارس الحكومية في ولاية تكساس الأمريكية. وقد توصلت الى نتائج من أبرزها: أن المدرسين في المدارس البديلة أقل عرضة للعزلة من أقرانهم المدرسين في المدارس التقليدية، وهذا يعزى إلى قلة وحداثة خبراتهم كمدرسين وإلى مشاركتهم في البرامج المدرسية

التي تعزلهم وتبعدهم عن التأثير بالإغتراب في المدرسة، وأجريت مقارنة أخرى بين مدرسي المدارس التقليدية والبديلة فتوصلت إلى أنه لا يوجد فرق واضح بين المدرسين في مستويات العجز واللامعنى والإغتراب الكلي، وهذا يشير إلى أن المدرسين في المدرستين (التقليدية والبديلة) لديهم نفس المفاهيم عن الإغتراب.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تلتقي هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في تناول بعض جوانب موضوع الصراع التنظيمي من حيث مفهوم الصراع ومراحل تطوره وأسبابه ومستوياته وطرق حله ومعالجته، ولكنها ركزت أكثر على الصراع التتنظيمي الفردي والجماعي وأبعادهما المتمثلة بما يلي (صراع الدور، صراع الهدف، العلاقات الإعتمادية، المنافسة على الموارد، المنافسة على السلطة)، أما بالنسبة لموضوع الإغتراب الوظيفي، فقد اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات التي بحثت في هذا الموضوع، حيث ركزت جميعها على تعريف مفهوم الإغتراب الوظيفي ومعرفة أسبابه وآثاره وأبعاده.

إن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في أنها هدفت إلى التعرف على مدى توافر الصراع التنظيمي الفردي والجماعي، وأثره في تعزيز مستوى الإغتراب الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن، حيث لا يوجد أي من الدراسات السابقة تناولت هذا الموضوع بالتخصص، كما أنها تناولت بعد جديد من أبعاد الصراع التنظيمي لم تتناوله أي دراسة سابقة ألا وهو (العلاقات الإعتمادية)، وكذلك معرفة هل وجود الصراع سيء أم جيد؟ وهل تأثيره على الإغتراب الوظيفي سلبي أم ايجابي؟ ويأمل الباحث أن تسهم نتائج دراسته في إضافة أفكار وطروحات جديدة لموضوعي الصراع التنظيمي والإغتراب الوظيفي وعلاقتهما ببعضهما، وقد يمكّن الدارسين والباحثين الرجوع إليها لمواصلة الكتابة في هذا الموضوع.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

المقدمة :

بناء على ما تم عرضه في الإطار النظري والدراسات السابقة، فإنه سيتم في هذا الفصل عرض منهج الدراسة، وتحديد مجتمعها، وعينتها، وكذلك عرض أداة الدراسة مع إيضاح كيفية التحقق من صدقها، وثباتها، كما تضمن هذا الفصل عرضاً للخطوات الإجرائية التي تم تنفيذها أثناء تطبيق الدراسة وتحديد المعالجات الإحصائية المناسبة، وسنقدم عرضاً تفصيلياً لذلك.

1.3منهج الدراسة:

تم استخدام منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلـى صـعيد البحـث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع علـى الدراسـات والبحـوث النظريـة والميدانية، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها موضوع الدراسة، والوقوف على أهم الدراسات التي شكلت رافداً حيوياً للدراسة وما تتضمنه من محاور وأبعاد. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المـسح الإسـتطلاعي، وتحليـل البيانات كافة التي تم الحصول عليها من خـلال أداة الدراسـة، واسـتخدام الطـرق الإحصائية المناسبة لذلك.

2.3 مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من كافة الإداريين العاملين في الدوائر الحكومية الأردنيـة في محافظات الجنوب وذلك حسب إحصائيات مراكز محافظات جنوب الأردن، والبالغ عددهم (5000) موظف وموظفة للعام (2014).

3.3عينة الدراسة :

لقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في الدوائر الحكومية الأردنية في محافظات جنوب الأردن وشكلت ما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع

(500) استبانة، فاسترجع منها (425) استبانة، وتم استبعاد (13) استبانة لعـدم صـلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (412) استبانة لتشكل ما نـسبته (8.24%) من مجتمع الدراسة، وما نسبته (82.4%) من عينة الدراسـة الكليـة، والجـدول التالي رقم (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيراتها

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	259	62.9
	إناث	153	37.1
	الكلي	412	100.0
الحالة الإجتماعية	متزوج	326	79.1
	أعزب	86	20.9
	الكلي	412	100.0
العمر	30 سنة واقل	89	21.6
	31- 40 سنة	166	40.3
	41- 50 سنة	122	29.6
	51 فأكثر	35	8.5
	الكلي	412	100.0
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	115	27.9
	كلية مجتمع	96	23.3
	بكالوريوس	170	41.3
	دراسات عليا	31	7.5
	الكلي	412	100.0
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	75	18.2
	من 6- 10 سنوات	105	25.5
	11-15 سنة	113	27.4
	15 فأكثر	119	28.9
	الكلي	412	100.0
المركز الوظيفي	مدير	8	1.9
	مساعد مدير	12	2.9
	رئيس قسم	34	8.3
	موظف إداري	334	81.1
	رئيس شعبة	24	5.8
	الكلي	412	100.0

4.3 أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من قسمين لخدمة أغراض الدراسة، القسم الأول لقياس الصراع التنظيمي، والثاني لقياس الإغتراب الوظيفي، وتم تطويرها من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة (**فارس، 2010**)، (**العطار، 2010**)، وقد اشتمل مقياس الصراع التنظيمي في صورته النهائية على (22) فقرة توزعت على (5) أبعاد هي (التنافس على الموارد، التنافس على السلطة، صراع الدور، صراع الهدف، العلاقات الإعتمادية)، في حين اشتمل مقياس الإغتراب الوظيفي على (18) فقرة توزعت على (4) أبعاد هي: (العجز، اللامعنى، العزلة الإجتماعية، الغربة عن الذات)، والجدول رقم (2) يوضح توزيع فقرات أداة الدراسة على مجالاتها.

جدول رقم(2)

توزيع فقرات أداة الدراسة (الصراع التنظيمي، الإغتراب الوظيفي) على مجالاتها

الأداة	الأبعاد	عدد الفقرات
الصراع التنظيمي	التنافس على الموارد	5
	التنافس على السلطة	4
	صراع الدور	4
	صراع الهدف	5
	العلاقات الإعتمادية	4
	الكلي	22
الإغتراب الوظيفي	العجز	4
	اللامعنى	5
	العزلة الإجتماعية	5
	الغربة عن الذات	4
	الكلي	18

وقد صممت أداة الدراسة وفقاً لتدريج ليكرت الخماسي المكون من خمسة خيارات توضح مستوى الصراع التنظيمي والإغتراب الوظيفي وهي: (دائماً:5، غالباً:4،

أحياناً:3، نادراً : 2، إطلاقاً:1)، و(الملحق أ) يوضح أداة الدراسـة فـي صـورتها النهائية.

5.3 صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة الحالية تـم عرض هذه الأداة بصورتها الأولية، على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات الأردنية (الملحق ب)، من ذوي الخبرة والإختـصاص بمجـال الإدارة العامـة وإدارة الأعمال، وطلب إليهم إبداء رأيهم فيها من حيث مدى انتماء كل فقرة للبعد الذي تندرج تحته، ومن حيث الصياغة اللغوية، ووضوح الفقرات، وإضافة أو تعديل أو حذف مـا يرونه مناسباً، وقد اعتمد الباحث على المعيار المتمثل بنسبة اتفاق(80%) فمـا فـوق لإبقاء الفقرة أو حذفها أو تعديلها ، وقد تم الأخذ بمقترحات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة، ويرى الباحث أن الأخذ بمثل هذه التعديلات يعـد دلـيلاً علـى صـدق أداة الدراسة، ويزيد من مستوى الموثوقية بنتائجها.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحث بتطبيق أداة الدراسـة والمتمثلـة بـ (الصراع التنظيمي، والإغتراب الوظيفي) على (30) موظفاً من مجتمع الدراسة ومـن خارج العينة، ثم تم استخراج معامل كرونبـاخ ألفـا (Cronbach's Alpha) للإتـساق الداخلي، وذلك على مستوى كل بعد من أبعاد أداة الدراسة، وكذلك المستوى الكلي لهذه الأداة، والجدول رقم (3) يوضح نتائج ذلك .

جدول رقم (3)

معامل كرونباخ الفا للتحقق من الإتساق الداخلي

الأداة	الأبعاد	معامل الإتساق
الصراع التنظيمي	التنافس على الموارد	0.86
	التنافس على السلطة	0.89
	صراع الدور	0.85
	صراع الهدف	0.86
	العلاقات الإعتمادية	0.91
الاغتراب الوظيفي	العجز	0.87
	اللامعنى	0.92
	العزلة الإجتماعية	0.84
	الغربة عن الذات	0.89

تُظهر النتائج في الجدول (3) أن معاملات ثبـات أداة الـصراع التنظيمـي قـد تراوحت للأبعاد بين (0.85 – 0.91)، كما تبين النتائج أيضاً أن معـاملات ثبـات أداة الإغتراب الوظيفي قد تراوحت للأبعاد بين (0.84 – 0.92)، وتُعد مثـل هـذه القـيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فَرضِياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (**Spss.16**) .

1- مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive statistic Measures) لوصف خـصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.

2- تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحية أنموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقلّ على المتغير التابع.

3- تحليل الإنحدار المتعـدد المتـدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory)(VIF) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود إرتباط عـالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلّة.

5- اختبار معامل الإلتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبـع التوزيـع الطبيعي (Normal Distributions).

6- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة.

7- معامل كرونباخ الفا لقياس الإتساق الداخلي لأبعاد الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها المطروحة والتي هدفت إلى الكشف عن مدى توافر الصراع التنظيمي وأثره في تعزيز مستوى الإغتراب الوظيفي، كما يتضمن مناقشة لنتائج الدراسة وتفسيرها وفقاً لتسلسل أسئلتها وفرضياتها وكذلك التوصيات، وفيما يلي عرضاً تفصيلياً لنتائج الدراسة ومناقشتها:

1.4 عرض النتائج:

أولاً : الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما هو مستوى الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظر المبحوثين ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، لتصورات المبحوثين لمدى توافر الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية بمحافظات جنوب الأردن وذلك على مستوى كل مجال والمجال الكلي والجدول (4) يوضح نتائج ذلك:

جدول رقم (4)

المتوسّطات الحسابية والإنحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين لمدى توافر الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية بمحافظات جنوب الأردن

الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	التنافس على الموارد	3.29	0.81	متوسط
2	التنافس على السلطة	3.13	0.83	متوسط
3	صراع الدور	3.11	0.68	متوسط
4	العلاقات الإعتمادية	3.05	0.71	متوسط
5	صراع الهدف	2.93	0.79	متوسط
-	الكلي	3.10	0.55	متوسط

يبين الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لمدى توافر الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية بمحافظات جنوب الأردن، جاءت وعلى

المستوى الكلي بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معيـاري(0.55)، كما جاءت التصورات على مستوى المجالات أيضا بدرجة متوسطة محتلاً بعد "التنافس على الموارد" المرتبة الأول، بمتوسط حسابي بلـغ (3.29)، يلي ذلك بعد "التنافس على السلطة"، بمتوسط حسابي بلـغ (3.13)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد "صراع الـدور"، بمتوسط حسابي بلـغ (3.11)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد " العلاقـات الإعتماديـة" بمتوسط حسابي بلـغ (3.05)، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بعـد " صـراع الهدف" بمتوسط حسابي بلـغ (2.93).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب لمدى توافر الصراع التنظيمي على مستوى كل بعد من أبعاد الدراسة وهي كما يلي:

1 . بعد التنافس على الموارد:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن لبعد التنافس على الموارد

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	1	المكافئات والحوافز لا توزع بالتساوي بين العاملين في الدائرة التي أعمل بها	3.52	1.29	متوسط
2	2	الموارد المالية الموجودة في دائرتي التي أعمل بها محدودة	3.29	1.27	متوسط
3	3	الموارد البشرية الموجودة في دائرتي لا تكفي للقيام بأعمالها	3.24	1.22	متوسط
5	4	الأجهزة الحاسوبية الموجودة في دائرتي غير كافية	3.23	1.35	متوسط
4	5	وسائل الإنتاج الموجودة في دائرتي تتسم بالندرة	3.16	1.23	متوسط
-	-	الكلي	3.29	0.81	متوسط

يظهر من الجدول رقم(5) أن المتوسط العام لتـصورات العـاملين فـي الـدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن لبعد التنافس على الموارد جاءت بدرجة متوسـطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.29) وبانحراف معياري(0.81)، وقد احتلّت الفقـرة رقـم(1) والتي نصها "المكافئات والحوافز لا توزع بالتساوي بين العاملين في الدائرة التي اعمل بها" المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.52) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم(4) والتي نصها " وسائل الإنتاج الموجودة في دائرتي تتسم بالنـدرة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.16) وهـي تعكـس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

2. بعد التنافس على السلطة:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن لبعد التنافس على السلطة

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
6	1	أشعر أن السلطة الممنوحة لي غير متوازنة مع صلاحياتي في الدائرة التي اعمل بها	3.20	1.18	متوسط
7	2	أشعر أن الصلاحيات الممنوحة لي غير كافية للقيام بعملي في دائرتي	3.19	1.21	متوسط
8	3	أشعر بغياب التعليمات والأنظمة التي توزع السلطات والصلاحيات بين العاملين في دائرتي	3.12	1.23	متوسط
9	4	أشعر بأن الصلاحيات الممنوحة لي لا تتناسب مع قدراتي ومهاراتي	3.00	1.22	متوسط
-	-	الكلي	3.13	0.83	متوسط

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لتصورات العـاملين فـي الـدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن لبعد التنافس على السلطة جاءت بدرجـة متوسـطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.13) وبانحراف معياري (0.83)، وقد احتلّت الفقرة رقـم (6)

والتي نصها "أشعر أن السلطة الممنوحة لي غير متوازنة مع صلاحياتي في الدائرة التي أعمل بها" المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.20) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم(9) والتي نصها " أشعر بأن الصلاحيات الممنوحة لي لا تتناسب مع قدرتي ومهاراتي" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلـغ (3.00) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

3. بعد صراع الدور:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن لبعد صراع الدور

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
11	1	إن مهامي وصلاحياتي في الدائرة التي أعمل بها غير واضحة	3.67	1.209	مرتفع
12	2	أقوم بتأدية مهام وأعمال متنوعة في دائرتي	3.27	1.211	متوسط
10	3	إن مهامي وصلاحياتي في الدائرة التي أعمل بها غير واضحة	2.80	1.212	متوسط
13	4	أشعر بأني أقوم باتخاذ قرارات لا تنسجم مع بعضها	2.72	1.188	متوسط
-	-	الكلي	3.11	0.68	متوسط

يظهر من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لتصورات العـاملين فـي الـدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن لبعد صـراع الـدور جـاءت بدرجـة متوسـطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.11) وبانحراف معياري (0.68)، وقد احتلّت الفقرة رقم(11) والتي نصها "أقوم بتأدية مهام وأعمال متنوعة في دائرتي" المرتبة الأولـى بمتوسـط حسابـي بلغ (3.67) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (13) والتـي

نصها "أشعر بأنني أقوم باتخاذ قرارات لا تنسجم مع بعضها" في المرتبة الأخيرة بـين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (2.72) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة.

4. بعد العلاقات الإعتمادية:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن لبعد العلاقات الإعتمادية

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
21	1	يوجد ضعف تنسيق بـين الـدوائر فـي المنظمة التي اعمل فيها	3.20	1.09	متوسط
22	2	تتسم العلاقات بين الأفراد بعدم التعاون	3.07	1.26	متوسط
20	3	أعتمد في قيامي بأعمالي على نـشاطات أفراد آخرين في دائرتي	2.98	1.27	متوسط
19	4	تعتمد دائرتي التـي اعمـل فيهـا علـى نشاطات الدوائر الأخرى في المنظمة	2.94	1.14	متوسط
-	-	الكلي	3.05	0.71	متوسط

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن لبعد العلاقات الإعتمادية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.05) وبانحراف معياري (0.71)، وقد احتلّت الفقرة رقم (21) والتي نصها "يوجد ضعف تنسيق بين الدوائر في المنظمة التي أعمل فيها" المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.20) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (19) والتي نصها " تعتمد دائرتي التي أعمل فيها على نشاطات الدوائر الأخرى في المنظمة " في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (2.94) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضا.

5. بعد صراع الهدف:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن لبعد صراع الهدف

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
17	1	أعتقد بأن هناك تفضيل لبعض الأهداف وتحقيقها على حساب أهداف أخرى	3.12	1.14	متوسط
16	2	أعتقد أن أعمال الدوائر الأخرى تتناقض مع أعمال دائرتي	3.00	1.16	متوسط
18	3	أعتقد بأن عملي في دائرتي لا يساعد في تحقيق أهدافي	2.99	1.20	متوسط
15	4	أعتقد أن أهدافي تتناقض مع أهداف الزملاء في دائرتي	2.85	1.16	متوسط
14	5	أعتقد أن أهدافي ونشاطاتي وأعمالي التي أقوم بها تتناقض مع أهداف دائرتي	2.71	1.27	متوسط
-	-	الكلي	2.93	0.79	متوسط

يظهر من الجدول رقم (9) أن المتوسط العام لتصورات العـاملين فـي الـدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن لبعد صراع الهدف جاءت بدرجـة متوسـطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.93) وبانحراف معياري (0.79)، وقد احتلّت الفقرة رقم (17) والتي نصها " أعتقد بأن هنالك تفضيل لبعض الأهداف وتحقيقها على حـساب أهـداف أخرى" المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.12) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (14) والتي نصها " أعتقد أن نشاطاتي وأعمالي التي أقوم بهـا وأهدافي تتناقض مع أهداف دائرتي" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (2.71) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

السؤال الثاني:

ما هو مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظـات جنوب الأردن من وجهة نظر المبحوثين؟

وللإجابة على هذا السؤال تـم احتـساب المتوسـطات الحـسابية والإنحرافـات المعيارية، لتصورات المبحوثين لمستوى الشعور بالإغتراب الـوظيفي فـي الـدوائر الحكومية في محافظات الجنوب، وذلك على مستوى كل مجال والمجال الكلي والجدول (10) يوضح نتائج ذلك:

جدول رقم (10)

المتوسّطات الحسابية والإنحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين لمستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن

الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مدى التوافر
1	العجز	2.94	0.77	متوسط
2	اللامعنى	2.82	0.83	متوسط
3	العزلة الإجتماعية	2.54	0.90	متوسط
4	الغربة عن الذات	2.46	0.96	متوسط
-	الكلي	2.69	0.71	متوسط

يبين الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لمـستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن، جاءت وعلى المستوى الكلي بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2,69) وانحـراف معيـاري (0.71)، كما جاءت التصورات على مستوى الأبعاد أيضا بدرجة متوسطة محتلاً بعـد "العجز" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلـغ (2.94)، يلي ذلـك بعـد "اللامعنـى"، بمتوسط حسابي بلـغ (2.82)، وجاء في المرتبة الثالثة بعـد "العزلـة الإجتماعيـة"، بمتوسط حسابي بلـغ (2.54)، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد "الغربـة عـن الذات" بمتوسط حسابي بلـغ (2.46).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي على مستوى كل بعد من أبعاد الدراسة:

1 . بعد العجز:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن لبعد العجز

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
23	1	أعتقد أنه من الصعوبة بمكان إقناع زملائي بوجهة نظري حول عمل ما في دائرتي	3.00	1.153	متوسط
24	2	غالباً أنا بحاجة لمساعدة الآخرين عندما يطلب مني أعمال في دائرتي	2.98	1.139	متوسط
25	3	أجد من الصعوبة بمكان اتخاذ قرارات تتعلق بعملي في دائرتي	2.96	1.175	متوسط
26	4	أجد من الصعوبة بمكان حسم الأمور التي تواجهني في العمل في دائرتي	2.81	1.129	متوسط
-	-	الكلي	2.94	0.77	متوسط

يظهر من الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن لبعد العجز كأحد أبعاد الإغتراب الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.94) وبانحراف معياري (0.77)، وقد احتلّت الفقرة رقم (23) والتي نصها " أعتقد انه من الصعوبة بمكان إقناع زملائي بوجهة نظري حول عمل ما في دائرتي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.00) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (26) والتي نصها " أجد من الصعوبة بمكان حسم الأمور التي تواجهني في العمل في دائرتي" في المرتبة الأخيرة

بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (2.81) وهي تعكس درجة موافقة متوسـطة أيضاً.

2. بعد اللامعنى:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن لبعد اللامعنى

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
28	1	لا أشارك في وضع خطط وسياسات العمل بدائرتي	3.16	1.27	متوسط
30	2	العمل الذي أقوم به في دائرتي لا يلبي طموحاتي المستقبلية	3.11	1.26	متوسط
29	3	أهداف المهام التي أقوم بها في دائرتي غير واضحة	2.78	1.32	متوسط
27	4	لدى إحساس بأن العمل في دائرتي لا معنى له	2.58	1.28	متوسط
31	5	كل ما أقوم به من عمل في دائرتي لا يجدي نفعاً	2.50	1.25	متوسط
-	-	الكلي	2.82	0.83	متوسط

يظهر من الجدول رقم(12) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن لبعد اللامعنى كأحد أبعاد الإغتراب الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2,82) وبانحراف معياري (0.83)، وقد احتلّت الفقرة رقم (28) والتي نصها "لا أشارك بوضع الخطط وسياسات العمل بدائرتي" المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.16) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (31) والتي نصها "كل ما أقوم به من عمل في دائرتي لا يجدي نفعاً" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (2.50) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

3. بعد العزلة الإجتماعية:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن لبعد العزلة الإجتماعية

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
34	1	أجد نفسي أعمل ضمن جماعات عمل غير منظمة في دائرتي	2.77	1.15	متوسط
33	2	لا أشعر بروح التعاون مع زملائي بالعمل في الدائرة التي اعمل فيها	2.62	1.23	متوسط
35	3	لا أجد رغبة في التحدث مع زملاء العمل بدائرتي	2.47	1.22	متوسط
32	4	لا أميل إلى تكوين أي علاقات صداقة مع زملائي	2.46	1.25	متوسط
36	5	أشعر بالعزلة أثناء تواجدي وسط زملائي بالعمل	2.39	1.23	متوسط
-	-	الكلي	2.54	0.90	متوسط

يظهر من الجدول رقم (13) أن المتوسط العام لتصورات العاملين فـي الـدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن لبعد العزلة الإجتماعية كأحد أبعـاد الإغتـراب الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.54) وبـانحراف معيـاري (0.90)، وقد احتلّت الفقرة رقم (34) والتي نصها "أجد نفسي أعمل ضـمن جماعـات عمل غير منظمة في دائرتي" المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (2.77) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (36) والتي نصها "أشعر بالعزلـة أثنـاء تواجدي وسط زملائي بالعمل" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هـذا البعـد، بمتوسـط حسابي بلغ (2.39) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

4. بعد الغربة عن الذات:

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن لبعد الغربة عن الذات

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
38	1	لا أستطيع إقناع زملائي أثناء مناقشتهم فيما يخص العمل بدائرتي التي اعمل فيها	2.62	1.16	متوسط
39	2	أفكاري لا تلقى تقدير من زملائي في دائرتي التي أعمل فيها	2.50	1.14	متوسط
37	3	أشعر بأني عضو غير هام في دائرتي	2.39	1.30	متوسط
40	4	لا أشعر باحترام زملائي في العمل	2.32	1.31	ضعيفة
-	-	الكلي	2.46	0.96	متوسط

يظهر من الجدول رقم (14) أن المتوسط العام لتصورات العـاملين فـي الـدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن لبعد الغربة عن الذات كأحد أبعاد الإغتـراب الـوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.46) وبانحراف معياري (0.96)، وقد احتلّت الفقرة رقم(38) والتي نصها "لا استطيع إقناع زملائي أثناء مناقشتهم فيما يخص العمل بدائرتي التي أعمل فيها" المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (2.62) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (40) والتي نـصها "لا اشـعر بـاحترام زملائي في العمل"في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعـد، بمتوسـط حـسابي بلـغ (2.32) وهي تعكس درجة موافقة ضعيفة.

الإجابة عن السؤال الثالث:

ما العلاقة الإرتباطية بين الصراع التنظيمي بأبعاده (التنافس على الموارد، التنافس على السلطة، صراع الدور، صراع الهدف، العلاقات الإعتمادية) والإغتراب الوظيفي بأبعاده (العجز، اللامعنى، العزلة الإجتماعية، الغربة عن الذات)؟

للإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخراج معامل ارتباط بيرسون بين الصراع التنظيمي بأبعاده (التنافس على الموارد، التنافس على السلطة، صراع الدور، صراع الهدف، العلاقات الإعتمادية) والإغتراب الوظيفي بأبعاده (العجز، اللامعنى، العزلة الإجتماعية، الغربة عن الذات) والجدول رقم (**15**) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (15)

يوضح مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الصراع التنظيمي وكلّ بعد من أبعاده والإغتراب الوظيفي وكل بعد من أبعاده، على المستوى الكّلي والبعدي المنفرد.

الأبعاد المستقلة	العجز	اللامعنى	الأبعاد التابعة العزلة الإجتماعية	الغربة عن الذات	الكلي
التنافس على الموارد	0.149**	0.007	0.045	0.219**	0.249**
التنافس على السلطة	0.385**	0.455**	0.224**	0.223**	0.387**
صراع الدور	0.401**	0.361**	0.303**	0.305**	0.413**
صراع الهدف	0.526**	0.477**	0.393**	0.412**	0.545**
العلاقات الاعتمادية	0.494**	0.367**	0.373**	0.381**	0.485**
الكلي	0.568**	0.523**	0.361**	0.357**	0.542**

** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يتضح من الجدول رقم (15)، بأن جميع العلاقات الإرتباطية دالّة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة والممثلة بالصراع التنظيمي، والإغتراب الوظيفي كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البعد الواحد، باستثناء العلاقة بين بعد التنافس على الموارد كأحد أبعاد الصراع التنظيمي وكل من (اللامعنى، العزلة الإجتماعية) فلم تصل العلاقة إلى مستوى الدلالة الإحصائية، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الإرتباطية بين الصراع التنظيمي والإغتراب الوظيفي ككل (0.542)

وهي قيمة إيجابية تؤكد دور الصراع التنظيمي، في الإغتراب الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن، وكانت أقوى هذه العلاقات مـع البعـد التابع (العجز)، حيث بلغت قوة هذه العلاقة الإرتباطية (0.568)، فـي حـين كانـت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة في المتغير التابع (الغربة عن الذات)، حيـث بلغـت قيمة هذه العلاقة الإرتباطية (0.357) .

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة:

قبل تطبيق تحليل الإنحدار لاختبار الفرضيات، قـام الباحـث بـإجراء بعـض الإختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، حيث تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلّة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory) (VIF) واختبـار التبـاين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عـدم تجـاوز معامل تضخم التباين(VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المـسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم أيضاً التأكد من إتبـاع البيانـات للتوزيـع الطبيعـي(Normal Distribuation) باحتساب معامل الإلتواء(Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقترب من(0)، والجدول رقم **(16)** يبين النتائج.

الجدول رقم(16)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الإلتواء

أبعاد المتغير المستقل	**VIF** **معامل تضخم التباين**	**Tolerance** **التباين المسموح به**	**Skewness** **الإلتواء**
التنافس على الموارد	1.276	0.783	-0.379
التنافس على الساطة	1.584	0.631	0.233
صراع الدور	1.581	0.633	0.289
صراع الهدف	1.676	0.597	-0.253
العلاقات الإعتمادية	1.248	0.801	-0.251

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين(VIF) لجميع المتغيرات تقل عن (10) وتتراوح بين(1.25 -1.58)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين(0.597 -0.801)، وهي أكبر من(**0.05**) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الإلتواء (Skewness)، حيث كانت جميع القيم تقترب من القيمة (**0**).

كما قام الباحث بالتأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا والجدول رقم (**17**) يوضح ذلك.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل التباين للإنحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

أبعاد المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
العجز	الإنحدار الخطأ	0.392	96.219 149.140	19.244 .367	52.387	*0.00
اللامعنى	الإنحدار الخطأ	0.319	90.018 191.740	18.004 .472	38.122	*0.00
العزلة الإجتماعية	الإنحدار الخطأ	0.234	78.541 256.775	15.708 .632	24.837	*0.00
الغربة عن الذات	الإنحدار الخطأ	0.264	99.973 278.200	19.995 .685	29.180	*0.00
الإغتراب الوظيفي ككل	الإنحدار الخطأ	0.412	85.191 121.595	17.038 .299	56.890	*0.00

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

يوضح الجدول رقم (17) ثبات صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، بدلالة قيمة (**F**) المحسوبة ومستوى الدلالة المرافقة لها عند مستوى دلالة (**$\alpha \leq 0.05$**)، حيث إن الصراع التنظيمي ككل يفسر(41.2%) من التباين في المتغير التابع الكلي (الإغتراب الوظيفي)، كما يفسر أيضاً (39.2%) من التباين في بعد (العجز)، ويفسر

أيضاً (31.9%) من التباين في بعد (اللامعنى)، وفسر (23.4%) من التباين في بعد (العزلة الإجتماعية)، كما تفسر أيضا (26.4%) من التباين في بعد(الغربة عن الذات)، وجميع ذلك يؤكد أثر الصراع التنظيمي في تفسير الأبعاد التابعة للإغتراب الوظيفي.
وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرعية على النحو التالي:

الفَرضِيّة الرئيسية:

لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلاله (α ≤ 0.05) لتصورات المبحوثين للصراع التنظيمي بأبعاده (صراع الدور، صراع الهدف، العلاقات الإعتمادية، التنافس على الموارد، التنافس على السلطة) في تعزيز مستوى الإغتراب الوظيفي بأبعاده (العجز، اللامعنى، العزلة الإجتماعية، الغربة عن الذات) في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل الصراع التنظيمي في تعزيز مستوى الإغتراب الوظيفي

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التنافس على الموارد	0.103	0.038	0.117	2.730	*0.007
التنافس على السلطة	0.101	0.041	0.118	2.462	*0.014
صراع الدور	0.067	0.050	0.064	1.336	0.182
صراع الهدف	0.345	0.044	0.384	7.787	*0.000
العلاقات الإعتمادية	0.306	0.043	0.306	7.196	*0.000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(18)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(**t**) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(التنافس على الموارد، التنافس على السلطة، صراع الهدف ، العلاقات الإعتمادية) جميعها ذات تأثير في الإغتراب الوظيفي، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (**α≤0.05**)، في

حين لم يكن هنالك اثر للمتغير الفرعي والمتمثل بـ "صـراع الـدور" فـي مـستوى الإغتراب الوظيفي، وذلك بدلالة قيمة (**t**) ومستوى الدلالة المرافقة لها.

ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على "لا يوجـد أثر هام ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي بأبعاده (صراع الدور، صراع الهـدف، العلاقات الإعتمادية، التنافس على الموارد، التنافس على السلطة) في تعزيز مـستوى الإغتراب الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن". وقبول الفرضية البديلة جزئياً والتي تؤكد على وجود أثر هام ذو دلالة إحـصائية للـصراع التنظيمـي بأبعاده (صراع الهدف، العلاقات الإعتمادية، التنافس على المـوارد، التنـافس علـى السلطة) في تعزيز مستوى الإغتراب الوظيفي في الدوائر الحكوميـة فـي محافظـات جنوب الأردن .

ولتحديد أهمية أبعاد المتغير المستقل على حـدة فـي المـساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر الصراع التنظيمـي بأبعـاده (صـراع الهـدف، العلاقـات الإعتمادية، المنافسة على الموارد، الصراع على الـسلطة) فـي مـستوى الإغتـراب الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن تـم إجـراء تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression، والجـدول رقـم (19) يوضح نتائج ذلك:

جدول (19)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بمستوى الإغتراب الوظيفي من خلال أبعاد الصراع التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
صراع الهدف	0.297	8.782	*0.000
العلاقات الإعتمادية	0.393	7.697	*0.000
التنافس على السلطة	0.399	2.779	*0.006
التنافس على الموارد	0.409	2.696	*0.007

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$) - خرج من معادلة الانحدار : بعد صراع الدور.**

يتضح من الجدول رقم(19) والذي يبين ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة الإنحدار، بأن بعد صراع الهدف قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(29.7%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بعد العلاقات الإعتمادية وفسرت مع بعد صراع الهدف (39.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً بعد التنافس على السلطة، حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(39.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً بعد التنافس على الموارد، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(40.9%) من التباين في مستوى الإغتراب الوظيفي كمتغير تابع، في حين خرج من معادلة الإنحدار والتنبؤ بعد صراع الدور.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية السابقة مجموعة من الفرضيات الفرعية يوردها الباحث على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر هام ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للصراع التنظيمي بأبعاده (صراع الدور، صراع الهدف، العلاقات الإعتمادية، التنافس على الموارد، التنافس على السلطة) في تعزيز مستوى العجز في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن .

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الصراع التنظيمي في تعزيز مستوى العجز

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التنافس على الموارد	0.014	0.042	0.015	0.345	0.730
التنافس على السلطة	0.078	0.045	0.084	1.724	0.086
صراع الدور	0.057	0.056	0.050	1.022	0.307
صراع الهدف	0.328	0.049	0.335	6.684	*0.000
العلاقات الإعتمادية	0.353	0.047	0.324	7.493	*0.000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(20)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (صراع

الهدف، والعلاقات الإعتمادية) ذات تأثير في تعزيز مستوى العجز، بدلالة معـاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (**t**) المحسوبة عن قيمتها الجدوليـة عند مستوى دلالة(**α≤0.05**). في حين لم يكن هنالك تأثير ذو دلالـة إحـصائية للمتغيـرات "صراع الدور، التنافس على الموارد، التنافس على السلطة " في تعزيز مستوى العجز بدلالة قيمة (**t**) ومستوى الدلالة المرافقة لها.

ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α≤0.05**) للصراع التنظيمي بأبعاده (صراع الدور، صراع الهدف، العلاقات الإعتمادية، التنافس على الموارد، التنافس على السلطة) في تعزيز مستوى العجز في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن، وقبـول الفرضـية البديلة جزئياً والتي تؤكد على وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمـي بأبعـاده (صراع الهدف، العلاقات الإعتمادية) في تعزيز مستوى الإغتراب الـوظيفي فـي الـدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن.

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضـي، الـذي يمثل أثر الصراع التنظيمي بأبعاده (صراع الهدف، العلاقات الإعتماديـة، التنـافس علـى السلطة) في تعزيز مستوى العجز في الدوائر الحكومية في محافظـات جنـوب الأردن تـم إجراء تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression، والجدول رقم (**21**) يوضح نتائج ذلك.

جدول (21)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بمستوى العجز من خلال أبعاد الصراع التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
صراع الهدف	0.277	7.695	0.000*
العلاقات الإعتمادية	0.383	7.952	0.000*
التنافس على السلطة	0.390	2.182	0.030*

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05) - خرج من معادلة الإنحدار بعد صراع الدور ، التنافس على الموارد.**

يتضح من الجدول رقم(21) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المـستقلة فـي معادلة الإنحدار، بأن بعد صراع الهدف قد احتل المرتبة الأولى وفـسر مـا مقـداره

(27.7%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بعد العلاقات الإعتمادية وفسر مـع بعـد صراع الهدف(38.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً بعد التنافس علـى السلطة، حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(39.0%) من التباين فـي متغيـر "العجز " كمتغير تابع، في حين خرج من معادلة الإنحدار والتنبؤ كل من بعد صـراع الدور، التنافس على الموارد .

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر هام ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلاله (α ≤ 0.05) لتـصورات المبحوثين للصراع التنظيمي بأبعاده (صـراع الـدور ، صـراع الهـدف، العلاقـات الإعتمادية، التنافس على الموارد، التنافس على السلطة " في تعزيز مستوى اللامعنى في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل الصراع التنظيمي في تعزيز مستوى اللامعنى

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التنافس على الموارد	0.039	0.047	0.038	0.822	0.412
التنافس على السلطة	0.258	0.051	0.259	5.022	*0.000
صراع الدور	0.042	0.063	0.034	0.664	0.507
صراع الهدف	0.292	0.056	0.278	5.240	*0.000
العلاقات الإعتمادية	0.208	0.053	0.178	3.893	*0.000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة فـي الجـدول رقـم(22)، ومـن متابعـة معاملات(Beta)، واختبار(**t**) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (التنافس على السلطة، صراع الهدف، العلاقات الإعتمادية) ذات تأثير في تعزيز مستوى اللامعنـى، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قـيم (**t**) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة(**α≤0.05**). في حين لم يكـن هنالـك

تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات " التنافس على الموارد، صراع الدور" في تعزيـز مستوى اللامعنى بدلالة قيمة (t) ومستوى الدلالة المرافقة لها.

ومما سبق يتبين ما يلي : رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للـصراع التنظيمـي بأبعاده (صراع الدور، صراع الهدف، العلاقات الإعتمادية، التنافس علـى المـوارد، التنافس على السلطة) في تعزيز مستوى اللامعنى في الدوائر الحكومية في محافظـات جنوب الأردن، وقبول الفرضية البديلة جزئياً والتي تؤكد على وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي بأبعاده (التنافس على السلطة، صراع الهـدف، العلاقـات الإعتمادية) في تعزيز مستوى الإغتراب الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظـات جنوب الأردن.

ولتحديد أهمية أبعاد المتغير المستقل على حـدة فـي المـساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر الصراع التنظيمـي بأبعـاده (صـراع الهـدف، العلاقـات الإعتمادية، التنافس على السلطة) في تعزيز مستوى اللامعنى في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن تم إجراء تحليل الإنحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression، والجدول رقم (23) يوضح نتائج ذلك.

جدول (23)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بمستوى اللامعنى من خلال أبعاد الصراع التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
صراع الهدف	0.228	5.784	*0.000
التنافس على السلطة	0.289	5.267	*0.000
العلاقات الإعتمادية	0.318	4.146	*0.000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$) - خرج من معادلة الانحدار بعد صراع الدور ، التنافس على الموارد.**

يتضح من الجدول رقم(23) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المـستقلة فـي معادلة الإنحدار، بأن بعد صراع الهـدف قـد احتـل المرتبـة الأولـى وفـسر مـا

مقداره(22.8%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بعد التنافس على السلطة وفسر مع بعد صراع الهدف(28.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً بعد العلاقـات الإعتمادية، حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(31.8%) من التباين في متغير" اللامعنى" كمتغير تابع، في حين خرج من معادلة الإنحدار والتنبؤ بعدي صراع الدور، التنافس على الموارد.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر هام ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلاله (0.05 ≥ α) لتـصورات المبحوثين للصراع التنظيمي بأبعاده (صـراع الـدور، صـراع الهـدف، العلاقـات الإعتمادية، التنافس على الموارد، التنافس على السلطة) في تعزيز مـستوى العزلـة الإجتماعية في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن .

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل الصراع التنظيمي في تعزيز مستوى العزلة الإجتماعية.

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التنافس على الموارد	0.158	0.055	0.142	2.889	*0.004
التنافس على السلطة	0.021	0.059	0.019	0.349	0.728
صراع الدور	0.088	0.073	0.066	1.207	0.228
صراع الهدف	0.352	0.064	0.307	5.464	*0.000
العلاقات الإعتمادية	0.327	0.062	0.257	5.290	*0.000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)**

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم(24)، ومن متابعـة معـاملات(Beta)، واختبار(**t**) أن المتغيرات الفرعية المتعلقة بـ(التنافس على الموارد، صراع الهـدف، العلاقات الإعتمادية) ذات تأثير في تعزيز مستوى العزلة الإجتماعية، بدلالة معـاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (**t**) المحسوبة عـن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (**α≤0.05**). في حين لم يكن هنالك تأثير ذو دلالـة

إحصائية للمتغيرات " التنافس على السلطة، صراع الدور" في تعزيز مستوى العزلـة الإجتماعية بدلالة قيمة (**t**) ومستوى الدلالة المرافقة لها.

ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انـه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α≤0.05**) للصراع التنظيمي بأبعاده (صراع الدور، صراع الهدف ، العلاقات الإعتمادية، التنافس على الموارد، التنـافس على السلطة) في تعزيز مستوى العزلة الإجتماعية في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن، وقبول الفرضية البديلة جزئياً والتي تؤكد على وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي بأبعاده (التنافس على الموارد، صراع الهـدف، العلاقـات الإعتمادية) في تعزيز مستوى الإغتراب الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظـات جنوب الأردن.

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضـي، الذي يمثل أثر الصراع التنظيمي بأبعاده (صراع الهدف، العلاقات الإعتمادية، التنافس على الموارد) في تعزيز مستوى العزلة الإجتماعية في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن تم إجراء تحليل الإنحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression، والجدول رقم (**25**) يوضح نتائج ذلك.

جدول (25)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بمستوى العزلة الإجتماعية من خلال أبعاد الصراع التنظيمي كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
صراع الهدف	0.155	6.954	*0.000
العلاقات الإعتمادية	0.216	5.880	*0.000
التنافس على الموارد	0.231	2.813	*0.005

. * ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05) - خرج من معادلة الانحدار بعد صراع الدور ، التنافس على السلطة

يتضح من الجدول والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المـستقلة فـي معادلـة الإنحدار، بأن بعد صراع الهدف قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقـداره (15.5%)

من التباين في المتغير التابع، تلاه بعد العلاقات الإعتمادية وفسر مـع بعـد صـراع الهدف (21.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً بعد التنافس على المـوارد، حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (23.1%) من التباين في متغيـر" العزلـة الإجتماعية" كمتغير تابع، في حين خرج من معادلة الإنحدار والتنبؤ بعـدي صـراع الدور، التنافس على الساطة .

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتـصورات المبحوثين للصراع التنظيمي بأبعاده (صـراع الـدور، صـراع الهـدف، العلاقـات الإعتمادية، التنافس على الموارد، التنافس على الساطة) في تعزيز مستوى الغربـة عن الذات في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن .

جدول رقم (26)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الصراع التنظيمي في تعزيز مستوى الغربة عن الذات.

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التنافس على الموارد	0.230	0.057	0.195	4.051	*0.000
التنافس على الساطة	0.027	0.062	0.023	0.432	0.666
صراع الدور	0.083	0.076	0.058	1.089	0.277
صراع الهدف	0.421	0.067	0.346	6.273	*0.000
العلاقات الإعتمادية	0.356	0.064	0.263	5.529	*0.000

* **ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة فـي الجـدول رقـم(26)، ومـن متابعـة معاملات(Beta)، واختبار(**t**) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(التنافس علـى الموارد، صراع الهدف، العلاقات الإعتمادية) ذات تأثير في تعزيز مستوى الغربة عن الذات، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات، كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفـاع قيم (**t**) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة(**$\alpha \leq 0.05$**). في حين لم يكـن

هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات " التنافس على السلطة ، صراع الدور" في تعزيز مستوى الغربة عن الذات بدلالة قيمة (**t**) ومستوى الدلالة المرافقة لها.

ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$**0.05**) للصراع التنظيمي بأبعاده (صراع الدور، صراع الهدف، العلاقات الإعتمادية، التنافس على الموارد، التنافس على السلطة) في تعزيز مستوى الغربة عن الذات في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن، وقبول الفرضية البديلة جزئياً والتي تؤكد على وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي بأبعاده (التنافس على الموارد، صراع الهدف، العلاقات الإعتمادية) في تعزيز مستوى الإغتراب الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن.

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الصراع التنظيمي بأبعاده (صراع الهدف، العلاقات الإعتمادية، التنافس على الموارد) في تعزيز مستوى الغربة عن الذات في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن، تم إجراء تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression، والجدول رقم (27) يوضح نتائج ذلك.

جدول (27)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بمستوى الغربة عن الذات من خلال أبعاد الصراع التنظيمي كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول ابعاد المتغير المستقل في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
صراع الهدف	0.170	7.857	*0.000
العلاقات الإعتمادية	0.232	6.112	*0.000
التنافس على الموارد	0.261	4.017	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

- خرج من معادلة الانحدار بعد صراع الدور ، التنافس على السلطة .

يتضح من الجدول رقم(27) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار، بأن بعد صراع الهدف قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره

(17.0%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بعد العلاقات الإعتمادية وفسر مـع بعـد صراع الهدف (23.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً بعد التنـافس علـى الموارد حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(26.1%) من التباين فـي متغيـر" الغربة عن الذات" كمتغير تابع، في حين خرج من معادلة الإنحدار والتنبؤ كل من بعد صراع الدور، التنافس على السلطة.

2.4 مناقشة النتائج:

(1) **مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول**:

"**ما مدى توافر الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظر المبحوثين**" ؟.

أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين عن مدى توافر الصراع التنظيمي وأبعاده لدى الموظفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن جاءت على المستوى الكلي بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (**3.10**) والإنحراف المعياري (**0.55**)، أي أن الصراع التنظيمي متوفر بدرجة متوسطة، وهذا يرجع إما لوجود التنافس بين الموظفين للحصول على الموارد المالية، أو التنافس فيما بينهم للحصول على السلطة، أو صراع الأدوار، أو التباين في الأهداف، أو ضعف العلاقات وعدم الإهتمام بموضوع الصراعات التي تحدث بين الموظفين داخل الدوائر الحكومية وآثارها السيئة على الموظف والدائرة، مما يعني أن الصراع ظاهرة طبيعية في الإنسان، حيث جاءت أبعاد الصراع على المستوى الكلي بدرجة متوسطة، كما جاءت على المستوى الفردي بدرجة متوسطة فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (**3.29 – 2.93**). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (**فارس، 2010**) والتي كانت نتيجتها أن تصورات المبحوثين لأبعاد الصراع التنظيمي قد جاءت بدرجة متوسطة .

حيث احتل بعد "**التنافس على الموارد**" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (**3.29**) وانحراف معياري (**0.81**)، وهذه النتيجة تؤكد شعور أفراد العينة بدرجة متوسطة من

التنافس على الموارد، وذلك لأهمية هذا البعد، ولما له من تأثير كبير على تعزيز مستوى الإغتراب الوظيفي بين الموظفين الإداريين من خلال محاولة كل موظف الحصول على أكبر قدر ممكن من الموارد المالية الموجودة في هذه الدوائر من مكافآت وحوافز ووسائل إنتاج وأجهزة حاسوب، وهذا يعزى غالباً إلى التحيز والعلاقات الشخصية وعدم الموضوعية والعدالة في توزيع هذه الموارد بين الموظفين. وحصلت فقرات هذا البعد على درجات متوسطة ومتوسطات حسابية تراوحت بين (**3.52** - **3.16**) .

وجاءت الفقرة "**المكافآت والحوافز لا توزع بالتساوي بين العاملين في الدائرة التي أعمل فيها**" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (**3.52**) ودرجة متوسطة، وهذا يدل على أن أفراد العينة لديهم شعور متوسط بأنه لا يوجد عدل وموضوعية في توزيع المكافآت والحوافز في الدائرة. وجاءت الفقرة "**وسائل الإنتاج الموجودة في دائرتي تتسم بالندرة**" بالمرتبة الأخيرة وبتوسط حسابي (**3.16**) ودرجة متوسطة، وهذا يدل على شعور أفراد العينة بندرة وجود وسائل الإنتاج في دوائرهم .

وجاء بعد "**التنافس على السلطة**" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (**3.13**) وانحراف معياري (**0.83**) وهذا يؤكد شعور أفراد العينة بدرجة متوسطة بعدم توازن السلطات الممنوحة لهم مع صلاحياتهم، وأن الصلاحيات غير كافية للقيام بأعمالهم، وكذلك غياب التعليمات والأنظمة التي توزع السلطات فيما بينهم، وأنها غير متناسبة مع قدراتهم. وحصلت جميع الفقرات على درجات متوسطة ومتوسطات حسابية تراوحت بين (**3.20 – 3.00**) .

وجاءت الفقرة " **أشعر أن السلطة الممنوحة لي غير متوازنة مع صلاحياتي في الدائرة التي أعمل فيها**" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (**3.20**) ودرجة متوسطة، مما يدل على شعور المبحوثين بدرجة متوسطة من عدم توازن السلطات الممنوحة لهم مع صلاحياتهم في الدوائر التي يعملون فيها. وجاءت الفقرة "**أشعر بأن الصلاحيات الممنوحة لي لا تتناسب مع قدراتي ومهاراتي**" بالمرتبة الأخيرة ودرجة متوسطة

وانحراف معياري (**3.00**). مما يدل على أن المبحوثين يشعرون بدرجة متوسطة من أن الصلاحيات الممنوحة لهم لا تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم، وقد يعزى ذلك إلى عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وجاء بعد "**صراع الدور**" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (**3.11**) وانحراف معياري (**0.68**). وهذا يؤكد شعور أفراد العينة بدرجة متوسطة من صراع الأدوار وأنهم يقومون بمهام وأعمال متنوعة في دوائرهم وأن مهامهم غير واضحة، وكذلك شعورهم بضغوط العمل التي تنتج عن عدة أسباب منها الإختلاف في المهام وعدم وضوحها لكل شخص. وحصلت فقرات هذا البعد على درجات متفاوتة بين مرتفعة ومتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (**3.67 – 2.72**).

وجاءت الفقرة " **أن مهامي وصلاحياتي في الدائرة التي أعمل فيه غير واضحة**" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (**3.67**) ودرجة مرتفعة، مما يدل على أن لدى أفراد العينة شعور مرتفع بأن مهامهم وصلاحياتهم في دوائرهم غير واضحة.

وجاءت الفقرة "**أشعر بأني أقوم باتخاذ قرارات لا تنسجم مع بعضها**" بالمرتبة الأخيرة ودرجة متوسطة ومتوسط حسابي (**2.72**)، وهذا يدل على أن لدى أفراد العينة شعور متوسط بأنهم يقومون باتخاذ قرارات لا تنسجم مع بعضها.

وجاء بعد "**العلاقات الإعتمادية**" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (**3.05**) وانحراف معياري (**0.71**)، وهذا يؤكد شعور المبحوثين بدرجة متوسطة من العلاقات الإعتمادية، حيث تتسم علاقاتهم بعدم التعاون وضعف التنسيق بين دوائرهم واعتماد بعضهم على بعض في القيام بالأعمال والنشاطات، وقد حصلت فقرات هذا البعد على درجات متوسطة ومتوسطات حسابية تراوحت بين (**3.20 – 2.94**)، وجاءت الفقرة "**يوجد ضعف تنسيق بين الدوائر في المنظمة التي أعمل فيها**" بالمرتبة الأولى ودرجة متوسطة ومتوسط حسابي (**3.20**)، مما يدل على وجود شعور متوسط بضعف تنسيق بين الدوائر.

بينما جاءت الفقرة "**تعتمد دائرتي التي أعمل فيها على نشاطات الدوائر الأخرى في المنظمة**" بالمرتبة الأخيرة ودرجة متوسطة ومتوسط حسابي بلغ (**2.94**)، مما يدل على شعور المبحوثين بأن دوائرهم في المنظمة تعتمد على نشاطات الدوائر الأخرى.

وجاء بعد "**صراع الهدف**" بالمرتبة الخامسة والأخيرة وبمتوسط حسابي (**2.93**) وانحراف معياري (**0.79**)، وهذا قد يكون بسبب تفضيل أهداف على أهداف أخرى، وعدم توضيح الأولوية في تحقيق الأهداف حسب أهميتها، وأن الأعمال في الدائرة قد لا تساعد في تحقيق الأهداف، كما أن أهداف الزملاء قد تتناقض مع بعضها وقد حصلت فقرات هذا البعد على درجات متوسطة ومتوسطات حسابية تراوحت بين (**3.12 – 2.71**) وجاءت الفقرة "**اعتقد بأن هناك تفضيل لبعض الأهداف وتحقيقها على حساب أهداف أخرى**" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (**3.12**) ودرجة متوسطة مما يدل على وجود شعور متوسط لدى أفراد العينة بأن هناك تفضيل لبعض الأهداف على حساب الأهداف الأخرى. بينما احتلت الفقرة "**اعتقد أن أهدافي ونشاطاتي وأعمالي التي أقوم بها تتناقض مع أهداف دائرتي**" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (**2.71**) وبدرجة متوسطة، وهذا يدل على وجود شعور متوسط لديهم بأن أعمالهم وأهدافهم تتناقض مع أهداف دائرتهم.

(2) مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

"ما هو مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظر المبحوثين"؟

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المستوى وإجابات المبحوثين عن أبعاد الإغتراب الوظيفي في الدوائر المتواجدة في محافظات جنوب الأردن مجتمعة (**2.69**) وانحراف معياري (**0.71**)، حيث جاءت على المستوى الكلي بدرجة متوسطة كما جاءت على المستوى الفردي للأبعاد بدرجة متوسطة، مما يدل على أن مستوى الإغتراب من وجهة نظر الموظفين العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن جاء بدرجة متوسطة، ويؤكد على وجود مظاهر الإغتراب الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة

وهذا يعزى إلى أن الدوائر الحكومية لا تخلو من الأسباب التي تؤدي إلى مشاعر الإغتراب عند الموظفين وبدرجة متوسطة.

وجاءت جميع أبعاد الإغتراب بدرجة متوسطة فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (**2.94 – 2.46**). وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (العطّار، 2010) ودراسة (الخوالدة، 2005) ودراسة (الكنعان، 2008) ودراسة (أبو حماد، 2008)، بحيث جاءت نتائج المتوسط العام للإغتراب الوظيفي بدرجة متوسطة، كما جاءت جميع أبعاد الإغتراب الوظيفي بدرجة متوسطة.

احتل بعد "**العجز**" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (**2.94**) وانحراف معياري (**0.77**) وهذه القيمة تؤكد شعور بالعجز وانعدام القوة لدى أفراد العينة، حيث تعكس شعور أفراد العينة بصعوبة إقناع زملائهم بآرائهم ووجهة نظرهم والقيام بأعمالهم واتخاذ قرارات تتعلق بها لا تتم إلا بمساعدة الآخرين، وقد حصلت فقرات هذا البعد على درجات متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (**3.00 – 2.81**) .

وجاءت الفقرة "**اعتقد أنه من الصعوبة بمكان إقناع زملائي بوجهة نظري حول عمل ما في دائرتي**" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (**3.00**) وبدرجة متوسطة، وهذا يدل أن أفراد العينة لديهم مشاعر بالعجز وعدم القدرة على إقناع زملائهم بوجهة نظرهم حول العمل في دوائرهم.

وجاءت الفقرة "**أجد من الصعوبة بمكان حسم الأمور التي تواجهني في العمل في دائرتي**" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (**2.81**) وبدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن أفراد العينة لديهم شعور متوسط بعدم القدرة على حسم الأمور التي تواجههم في العمل.

وجاء بعد "**اللامعنى**" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ(**2.82**)وانحراف معياري بلغ (**0.83**)، حيث تؤكد هذه النتيجة وجود شعور لعدم الفهم وعدم الرغبة بالعمل لدى أفراد العينة، وحصلت جميع الفقرات على درجة متوسطة تراوحت بين (**3.16– 2.50**).

وجاءت الفقرة "**لا أشارك في وضع خطط وسياسات العمل بدائرتي**" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (**3.16**) وبدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن هناك شعور متوسط لدى أفراد العينة بعدم المشاركة في وضع خطط وسياسات العمل في الدائرة التي يعملون فيها، وبالتالي عدم قدرتهم على اتخاذ قرار معين، وهذا قد يكون بسبب الصراع على السلطة أو صراع الدور أو صراع الهدف .

في حين جاءت الفقرة "**كل ما أقوم به من عمل في دائرتي لا يجدي نفعا**" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (**2.50**) وتعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً، وهذا يدل على أن أفراد العينة لديهم شعور متوسط بأن الأعمال التي يقومون بها في دوائرهم لا تجدي نفعاً، كما أن ليس لهم أهمية أو دور في الدائرة التي يعملون فيها، وقد يكون ذلك بسبب عدم اهتمام الدوائر الحكومية بالعاملين فيها وعدم اقتناعها بالعمل الذي يقومون به.

وجاء بعد "**العزلة الإجتماعية**" في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (**2.54**) وانحراف معياري (**0.90**)، حيث تؤكد هذه النتيجة وجود شعور متوسط لدى أفراد العينة بأنهم معزولون اجتماعياً عن زملائهم في العمل، وأنهم يشعرون بعدم روح التعاون مع زملائهم، ولا يرغبون بالتحدث إليهم، ولا يميلون إلى تكوين صداقات معهم، وأنهم يعملون ضمن جماعات غير منتظمة. وقد حصلت جميع الفقرات على درجات متوسطة ومتوسطات حسابية تراوحت بين (**2.77 – 2.39**) .

وجاءت الفقرة "**أجد نفسي أعمل ضمن جماعات غير منظمة**" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (**2.77**) وبدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن أفراد العينة لديهم شعور متوسط بأن جماعات العمل التي يعملون ضمنها في دوائرهم غير منتظمة. وقد يكون بسبب ضعف العلاقات الإعتمادية بين زملاء العمل وضعف التنسيق بين جماعات العمل وقد يكون بسبب صراع الدور والهدف كذلك.

وقد جاءت الفقرة "**أشعر بالعزلة أثناء تواجدي وسط زملائي بالعمل**" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (**2.39**) وبدرجة متوسطة من الموافقة، مما يدل على أن

أفراد العينة لديهم شعور متوسط بالعزلة أثناء تواجدهم بين زملائهم بالعمل وقد يكون بسبب عدم معرفتهم لأدوارهم وأهدافهم في العمل.

وجاء بعد "**الغربة عن الذات**" بالمرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي بلغ (**2.46**) وانحراف معياري (**0.96**)، حيث تؤكد هذه النتيجة وجود شعور بالإغتراب عن الذات لدى أفراد العينة وبدرجة متوسطة، حيث يشعرون أنهم أعضاء غير هامين في الدائرة وأن أفكارهم لا تلقى تقدير واهتمام من زملائهم. وقد حصلت فقرات هذا المستوى على درجات متباينة بين درجة متوسطة ودرجة ضعيفة تراوحت بين (**2.62 – 2.32**).

وجاءت الفقرة "**لا أستطيع إقناع زملائي أثناء مناقشتهم فيما يخص العمل بدائرتي التي اعمل فيها**" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (**2.62**) وبدرجة متوسطة، وهذا يعني أن هناك شعور متوسط لدى المبحوثين بأنهم لا يستطيعون اقناع زملائهم بأفكارهم أثناء مناقشتهم فيما يخص العمل في الدائرة التي يعملون فيها. مما يؤدي إلى غربتهم وانعزالهم.

وجاءت الفقرة "**لا أشعر باحترام زملائي في العمل**" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (**2.32**) وبدرجة ضعيفة، وهذا يدل على أن المبحوثين في الدوائر الحكومية في جنوب الأردن لا يشعرون بعدم احترام زملائهم لهم في العمل، وهذا قد يكون بسبب قوة العلاقات الإجتماعية والروابط بينهم.

(3) **مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث**:

"**ما هي العلاقة الإرتباطية بين المتغير المستقل وكل بعد من أبعاده والمتغير التابع وكل بعد من أبعاده**"؟

تشير النتائج إلى أن جميع العلاقات الإرتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات متوسطة إيجابية بين المتغير المستقل الصراع التنظيمي بأبعاده (التنافس على الموارد، التنافس على السلطة، صراع الدور، العلاقات الإعتمادية، صراع الهدف) والمتغير التابع الإغتراب الوظيفي بأبعاده (العجز، اللامعنى، العزلة الإجتماعية، الغربة عن الذات) سواء على المستوى الكلي للأبعاد أو على المستوى الفردي لكل بعد على حده.

باستثناء العلاقة بين (التنافس على الموارد) كبعد من أبعاد المتغير المستقل الصراع التنظيمي وكل من (اللامعنى، العزلة الإجتماعية) كبعدين من أبعاد المتغير التابع الإغتراب الوظيفي فلم تصل العلاقة إلى مستوى الدلالة الإحصائية، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الإرتباطية بين المتغيرين (**0.542**)، وهي قيمة إيجابية تؤكد دور الصراع التنظيمي في تعزيز مستوى الإغتراب الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب. وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (العجز)، حيث بلغت قوة هذه العلاقة الإرتباطية (**0.568**)، وقد يعزى هذا إلى صعوبة إقناع زملاء العمل بوجهة نظر زملائهم الآخرين، وكذلك صعوبة اتخاذهم لقرارات تتعلق بأعمالهم وكذلك صعوبة حسم الأمور التي يواجهونها في العمل وكل هذا بسبب المنافسة على السلطة وصراع الأدوار والأهداف والتناقض بين السلطات والصلاحيات الممنوحة لهم، وكانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة في المتغير التابع (الغربة عن الذات)، حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الإرتباطية (**0.357**)، ويعزى هذا إلى أن هناك شعور ضعيف من قبل أفراد العينة باحترام زملائهم لهم وأنهم أعضاء غير هامين، حيث أن تأثير التنافس على السلطة وصراع الأدوار والأهداف يكون ضعيفاً على بعد الغربة عن الذات.

(4) **مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى**:

"لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي بأبعاده (التنافس على الموارد، التنافس على السلطة، صراع الدور، العلاقات الإعتمادية، صراع الهدف) في تعزيز مستوى الإغتراب الوظيفي بأبعاد (العجز، اللامعنى، العزلة الإجتماعية، الغربة عن الذات) في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن.

أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل الصراع التنظيمي بجميع أبعاده في تعزيز مستوى الإغتراب الوظيفي بجميع أبعاده بدلالة ارتفاع قيمة (**F**) المحسوبة، والتي بلغت (**56.890**)، وبدلالة إحصائية بلغت (**0.00**)، وهي دالة معنوياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ **0.01**)، كما تشير النتائج إلى أن متغيرات أو

أبعاد الصراع التنظيمي ككل تفسر ما مقداره (**41.2%**) من التباين في أبعاد المتغير التابع ككل.

وتشير النتائج إلى أن أبعاد الصراع التنظيمي التالية (التنافس على الموارد، التنافس على السلطة، صراع الهدف، العلاقات الإعتمادية) جميعها تؤثر في الإغتراب الوظيفي بدلالة معاملات (**Beta**) لهذه المتغيرات أو الأبعاد وبدلالة ارتفاع قيمة (**t**) المحسوبة عند مستوى دلالة (**0.05** ≥ α). وقد يعود هذا إلى الطبيعة البشرية في العمل تميل إلى التنافس فيما بينهم لتحقيق كل منهم هدفه وبسبب التناقض في الأهداف. في حين لم يكن هناك أثر لبعد (صراع الدور) في مستوى الإغتراب بدلالة قيمة (**t**) المنخفضة ومستوى الدلالة المرافقة لها، وقد يكون ذلك بسبب معرفة كل منهم الدور الذي يقوم به .

(5) مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ a) للصراع التنظيمي بأبعاده (التنافس على الموارد، التنافس على السلطة، صراع الدور، العلاقات الإعتمادية، صراع الهدف) في تعزيز مستوى العجز في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن.

تشير النتائج إلى الأبعاد التالية (صراع الهدف، العلاقات الإعتمادية) لها تأثير في تعزيز مستوى العجز بدلالة معاملات (**Beta**) لهذه المتغيرات وبدلالة ارتفاع قيمة (**t**) المحسوبة عند مستوى دلالة (**0.05** ≥α)، وقد يكون ذلك بسبب تباين وتناقض الأهداف واعتماد كل واحد على الآخر، مما يؤدي إلى وجود العجز لدى أفراد العينة، في حين لم يكن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد (صراع الدور، التنافس على الموارد، التنافس على السلطة) في تعزيز مستوى العجز بدلالة قيمة (**t**) ومستوى الدلالة المرافقة لها.

(6) مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية في تعزيز مستوى اللامعنى" في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن.

تشير النتائج إلى أن الأبعاد (التنافس على السلطة، صراع الهدف، العلاقات الإعتمادية) ذات تأثير في تعزيز مستوى اللامعنى بدلالة معاملات (**Beta**) وارتفاع قيمة (**t**) المحسوبة عند قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد يكون هذا بسبب عدم توازن السلطات مع الصلاحيات وأن السلطات غير كافية للقيام بالأعمال وأنها لا تتناسب مع القدرات والمهارات، وكذلك تناقض الأهداف واعتماد كل واحد على الآخر. كل هذا قد يؤثر في إحساس وشعور أفراد العينة بأن عملهم لا معنى له وأنهم لا يشاركون في وضع خطط وسياسات أعمال الدائرة، وشعورهم بأن الأعمال التي يقومون بها لا تلبي طموحاتهم ولا تجدي نفعاً.

في حين أنه لم يكن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للأبعاد (التنافس على الموارد، وصراع الدور) في تعزيز مستوى اللامعنى بدلالة قيمة (**t**) ومستوى الدلالة المرافق لها. وقد يكون هذا السبب أن الصراع في الحصول على الموارد المالية والمكافآت والحوافز والتباين في الأدوار لا يؤثر في شعور أفراد العينة بأن عملهم لا يجدي نفعاً ولا معنى له .

(7) مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:

"**لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية في تعزيز مستوى العزلة الإجتماعية في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن**".

تشير النتائج إلى أن الأبعاد (التنافس على الموارد، صراع الهدف، العلاقات الإعتمادية) ذات تأثير في تعزيز مستوى العزلة الإجتماعية بدلالة معاملات (**Beta**) لها، وارتفاع قيمة (**t**) المحسوبة عند قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد يكون هذا بسبب صراع الأفراد للحصول على المكافآت المالية والحوافز وتلبية أهدافهم واعتمادهم على بعضهم البعض، مما يؤثر في شعورهم بعدم وجود روح التعاون فيما بينهم، وأن الجماعات التي يعملون فيها غير منظمة، وبالتالي رغبتهم في عدم التحدث مع بعضهم، وعدم تكوين علاقات فيما بينهم، في حين لم يكن هناك أثر ذو

دلالة إحصائية لأبعاد (التنافس على السلطة، صراع الدور) في تعزيز مستوى (العزلة الإجتماعية) بدلالة قيمة (**t**) ومستوى الدلالة المرافقة لها.

(8) **مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة :**

"لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية في تعزيز مستوى الغربة عن الذات في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن".

تشير النتائج إلى أن الأبعاد (التنافس على الموارد، صراع الهدف، العلاقات الإعتمادية) ذات تأثير في تعزيز مستوى الغربة عن الذات بدلالة معاملات (**Beta**) لها، وبدلالة ارتفاع قيمة (**t**) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ **0.05**)، وقد يكون بسبب أن صراع الأفراد للحصول على الموارد المالية والمكافآت والحوافز وتباين أهدافهم واعتمادهم على بعضهم يزيد من شعورهم بأنهم غير هامين في دوائرهم، وأنهم لا يستطيعون إقناع زملائهم بأفكارهم التي تخص العمل، وأنهم لا يشعرون باحترام زملائهم لهم، في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد (التنافس على السلطة، صراع الدور) في تعزيز مستوى (الغربة عن الذات) بدلالة قيمة (**t**) ومستوى الدلالة المرافقة لها، وقد يكون بسبب التنافس على السلطة وعدم توازن السلطات مع الصلاحيات وعدم تناسبها مع القدرات والمهارات لا تؤثر في شعورهم بعدم أهميتهم وعدم احترام الزملاء لهم.

3.4 التوصيات:

1) ضرورة إسهام الدوائر الحكومية وتوجيه السياسات العامة في نشر الوعي بين المسئولين والموظفين عن مفهوم الصراع التنظيمي وأهميته في مختلف الدوائر الحكومية، وإبراز إيجابياته ومحاربة سلبياته، من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية والإنتاجية والأهداف المنشودة.

2) إن ظاهرة الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية، بحيث لا تكاد تخلو دائرة أو منظمة من وجوده، لذلك لا بد من ضرورة الحفاظ على مستوى معين منه، وذلك برفع مستوى الصراع الإيجابي وخفض مستوى الصراع السلبي.

3) الإهتمام بمشاعر الموظفين في الدوائر الحكومية والتعامل معهم على أسس إنسانية واجتماعية ورفع الظلم والغبن عنهم، مما يساهم في معالجة الإغتراب الوظيفي والتقليل منه من خلال:

أ- تدعيم الإنتماء الوظيفي والولاء التنظيمي عن طريق: تبسيط الإجراءات والإبتعاد عن الروتين والإستفادة من التكنولوجيا، وتطبيق الحيادية والشفافية والحد من الفساد والترهل الإداري، وإيجاد قنوات إتصال عمودية وأفقية واضحة وفعالة ووضع معايير حقيقية للتعيين والترقية.

ب- الحفاظ على كرامة الوظيفة العامة والإبتعاد عن كل ما يقلل من قيمتها واحترامها أثناء أوقات العمل أو خارجه عن طريق: إثراء الوظيفة بتجديد وتنويع الأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظف والتخلص من الأعمال الروتينية، ورفع درجة المسئولية الشخصية للموظف من خلال تفويض بعض السلطات، وإيجاد نظام لتوصيف وتصنيف الوظائف بحيث يضمن تحديد واجبات ومسئوليات وعلاقة كل وظيفة وموظف وبما يتفق مع قدرات ومؤهلات الموظف، وإشراك الموظفين في صناعة بعض القرارات وخاصة التي تتعلق بوظائفهم.

ج- تعميق الإنتماء الجماعي والإجتماعي للموظف في محيط عمله وإحداث الترابط الإجتماعي التكافلي والتكاملي بين الموظفين عن طريق: التأكيد على أخلاقيات الوظيفة العامة والتعامل الإنساني فيها، وعقد اللقاءات والندوات التي تهدف إلى تنمية القيم الوظيفية والإجتماعية، وإزالة العنصرية والفوارق الطبقية بين الموظفين وعدم التعامل معهم بازدواجية على أسس أسرية وعشائرية.

4) ضرورة العمل على إقامة وتشجيع اللقاءات الرسمية وغير الرسمية بين المسئولين والموظفين من خلال ابتكار أنشطة اجتماعية للمحافظة علـى الـروح الإيجابيـة، وكذلك تعزيز مهاراتهم وقدراتهم باستخدام التطور التكنولوجي ومن خلال الدورات التدريبية التي تهدف إلى ذلك. حيث أن هذه المهارات والقدرات تساهم في الحد من الصراع التنظيمي السلبي وتقليل مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي.

المراجع

أ- **المراجع العربية**:

إدريس، ثابت عبدالرحمن؛ المرسي، جمال الدين محمد (2004)، "**السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**"، الدار الجامعية، مصر، القاهرة.

البلبيسي، سناء جودت (2003)، "**استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديروا المدارس الثانوية في الأردن وعلا قتها بالروح المعنوية**"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية.

التويجري، محمد بن ابراهيم (2007)، "**معجم المصطلحات الإدارية**" مصر، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

جواد، شوقي ناجي (2010)، "**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**" الأردن، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع .

الحراحشة، محمد أحمد (2010)، "نمط الشخصية وأثره في الصراع التنظيمي دراسة مسحية على العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية"، **مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، المجلد7، العدد2.

حسن، محمد عبدالغني (2004)، "**مهارات إدارة الصراع (الصراعات الإدارية وتأثيرها على الأداء)**"، القاهرة، الطبعة الثانية، مركز تطوير الأداء والتنمية.

أبوحماد، أشرف فهد أحمد (2008)، "**أثر ضغوط العمل والإغتراب الوظيفي في أداء موظفي أمانة عمان الكبرى**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، إثراء للنشر والتوزيع.

حمود، خضير كاظم (2002)، "**السلوك التنظيمي**"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

الخالدي، أحمد بن محمد بن مهدي (2008)، " **أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح**

المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية "، رسالة ماجستير غيـر منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الخرب، محمد بن عبد االله (2006)، "**الصراعات الشخصية وانعكاساتها علـى الأمـن الوظيفي: دراسة مسحية لاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعلـيم بمدينة الرياض**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربيـة للعلـوم الأمنية.

الخضرا، بشير وآخرون (2003)، " **السلوك التنظيمي**"، عمان، الطبعة الثانية.

الخوالدة، نبيلة لطفي (2005)، " **أثر مصادر ضغوط العمل على الإغتراب الوظيفي فـي الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب (الكرك، الطفيلـة، معـان)**"، رسـالة ماجستير غيرمنشورة، جامعة مؤتة، الكرك.

الدوسري، سعد بن عميقان (2005)، "**ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمـي فـي الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية**"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

الرشيد، جهاد محمد (2003)، "**إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل، دراسة تطبيقيـة على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحـرس الحـدود بمـدينتي الريـاض والدمام**"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

الرواشدة، واثق فارس (2012)، "**دراسة تطبيقية لدور اسـتراتيجيات إدارة الـصراع التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية في الجامعات الحكومية في جنوب الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.

بن زاهي، منصور (2007)، "**الشعور بالإغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للانجـاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات دراسة ميدانية بـشركة سـوناطراك جنوب الجزائر**" رسالة دكتـوراة غيـر منـشورة، جامعـــة منتـوري – قسنطينـــة، الجزائر.

سلطان، محمد سعيد أنور (2004)، " **السلوك التنظيمـي**"، الأسـكندرية، دار الجامعـة الجديدة.

السهل وحنوزة، (2001)، "**مستوى الإحساس بالصدمة وعلاقتـه بـالقيم الشخـصية والإغتراب والإضطرابات النفسية عند الشباب، دراسة ميدانيـة علـى عينـة كويتية**".

شتا، السيد علي (1984)، "**نظرية الإغتراب من منظور علم الإجتماع**"، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية.

شتا، السيد علي (1997)، "**الإغتراب في التنظيمات الإجتماعية**"، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الأسكندرية، جمهورية مصر العربية.

الشماع، خليل محمد، خضير كاظم محمد (2005)، "**نظرية المنظمة**"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

الشهراني، فيصل بن ناصر بن سعيد (2013)، "**الإغتراب الوظيفي وعلاقتـه بـالولاء التنظيمي من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات**" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

صبر، رنا ناصر (2013)، "أثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بـالإغتراب الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من الممرضين والممرضات في مستـشفى اليرموك التعليمي، العراق"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة**، العدد (37).

الصيرفي، محمد (2007)، "**السلوك الإداري**"، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنـشر، الأسكندرية جمهورية مصر العربية.

الصيرفي، محمو د(2008)، " **إدارة الصراع**"، مصر، الأسكندرية سبورتنج – مؤسـسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

الطجم، عبدالله بن عبدالغني؛ السواط، طلق بن عوض الله (2003)، "**السلوك التنظيمي**"، الطبعة الرابعة، الرياض، دار حافظ للنشر والإعلان.

الطويل، هاني (1998)، " **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم**"، ط2، دار وائل للنشر، عمان.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2004)، "**السلوك الفعّال في المنظمات**"، القاهرة، الدار الجامعية للنشر.

عبدالوهاب، أحمد جاد (2000)، "**السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعـات داخل منظمات الأعمال**"، القاهرة، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر.

العتيبي، طارق بن موسى (2006)، "**الصراعات التنظيمية وأسـاليب التعامـل معهـا: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

العسال، رنا محمد مصطفى (2009)، "**الإغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم، وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارسهم**"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

العطار، سلّامة ابراهيم (2010)، "**دراسة تطبيقية: اثـر اسـتراتيجيات إدارة الـصراع التنظيمي في الإغتراب الوظيفي علـى المـوظفين العـاملين فـي الـوزارات الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.

العطية، ماجدة (2003)، "**سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)**"، عمـان، الطبعـة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع.

العمايرة، محمد حسن (1999)، "**مبادئ الإدارة المدرسية**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

عمران، كامل علي متولي (1990)، "دراسة ميداني مقارنة: أثر بعض المحددات النفسية على الإغتراب الشخصي والإجتماعي في مجال العمل"، **مجلة الإدارة العامـة**، عدد66.

العميان، محمود سليمان (2002)، "**السلوك التنظيمي في منظمـات الأعمـال**" ط1، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

العميان، محمود سليمان (2004)، "**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمـال** " ط2، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

العميان، محمود سليمان (2010)، "**السلوك التنظيمي في منظمـات الأعمـال**" الأردن، عمان، دار وائل للنشر، ط(5).

عنوز، عبداللطيف ماجد (1999)، "الإغتراب الوظيفي ومصادره وعلاقتهمـا بـبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية، دراسة ميدانية: القطاع الصحي الأردني فـي إقليم الشمال"، **مجلة الإدارة العامة**، مجلد 39، عدد2.

عياصرة، معن محمود؛ بني أحمد، مروان محمد (2008)، "**إدارة الـصراع والأزمـات وضغوط العمل والتغيير**"، عمان، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع.

فارس، مريوان كامل (2010)، "**أثر تنوع الثقافات في بلورة الصراع التنظيمـي فـي الدوائر الحكومية في محافظة كركوك، العـراق: دراسـة تطبيقيـة**"، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.

القريوتي، محمد قاسم (2003)، "**السلوك التنظيمي**: **دراسة السلوك الإنـساني الفـردي والجماعي في المنظمات الإدارية**"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

القريوتي، محمد قاسم (2008)، "**نظرية المنظمة والتنظيم**"، عمان، الطبعة الثالثـة، دار وائل للنشر والتوزيع.

القريوتي، محمد قاسم (2009)، "**السلوك التنظيمي**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمـان، الأردن.

الكلابي، سعد بن عبد االله (2008)، "غموض وتعارض الأدوار الوظيفيـة اسـتعراض وفحص علاقتها بنتائج العمل"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلد15، عدد2، ص: 285-259.

الكنعان، حمود بن صالح (2008)، "تأثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية على مستوى الإغتراب الوظيفي"، **دورية الإدارة العامة**، مجلد (48)، عدد (4).

اللوح، احمد يوسف احمد (2008)، "**الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضى الوظيفي من وجهة نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية: دراسة مقارنة**" رسالة ماجستير غيرمنشورة، الجامعة الإسلامية – غزة.

ماهر، أحمد (2003)، "**السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**"، ط8، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الأسكندرية، جمهورية مصر العربية.

المجالي، أحمد شاهر (2006)، " **أثر خصائص البيروقراطية في الإغتراب الوظيفي لدى العاملين في سلطة منطقة إقليم العقبة الإقتصادية الخاصة في الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.

محمد، كزال حسين (2007)، "**المرأة الكردية وصراع الأدوار، دراسة سوسيولوجية ميدانية في مدينة السليمانية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السليمانية، العراق.

محمد،علي حسين (2003)، "دراسة تطبيقية: علاقة غموض الدور وصراع الدور بالاتجاهات الوظيفية لدى العاملين في منظمات الأعمال الكويتية"، **مجلة الدراسات المالية والتجارية**، كلية التجارة، فرع بني سويف، جامعة القاهرة، العدد الثاني.

المطرفي، شعيل (2005)، "**الإغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء**" رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

المعشر، زياد يوسف (2005)، "الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن " **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح (2007)، "**المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**"، القاهرة، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

موسى، وفاء (2002)، "**الإغتراب لدى طلبة جامعة دمشق، وعلاقته بمدى تحقيق حاجاتهم النفسية**"، رسالة ماجستير غيرمنشورة، جامعة دمشق، سوريا.

المومني، واصل جميل (2006)، "**المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى. عمان، الأردن.

نشوان، يعقوب حسين وجميل عمر (2004)، " **السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف**"، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية. عمان، الأردن.

بن نوح، خالد موسى عبدالرحمن (2008)، "**استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة تبوك التعليمية في السعودية وعلاقتها بدرجة الإلتزام التعليمي لمعلميهم من وجهة نظر المعلمين**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

ب- المراجع الأجنبية:

Baker, J., Tjosvold, D. & Anderson, J. (1988), "**Conflict Approaches of Effective and Ineffective Project Managers : A Field Study in Matrix Organization**", Journal of Management Studies, Vol.25, No.2 .

Bartlett, Michelle Eizabeth, (2009) "**Workplace Incivility and Conflict Management Styles of Community College Leaders in the Nine Mega States**" Data Base, Muta University .

Feidman, 1.(1993). "**Burnout in Teachers: The Concepts and it's UniqueCore Meaning**". "**Educational and Psychological Measuremen** ",53.

Gibson, James L, Ivancevich, John M, Donnely, Jr. James and Konopaske, Ropert. (2003). "**Organizations : Behavior Structure Proccess**", McGraw-Hill Irwin .

Guttman, Howard. (1999), " **How Internal Conflect Can Both Help and Hinder a Buisness** " New Jersey, Snowden Publication, business, new, Vol, 12, issue, 27 .

Kondalkar, V.G., (2007), "**Organizational Behavior",** 1,ed, New Dalhi : New Age International (p) Limited, Publishers .

Manderson, M. Katherine. (2008). "**Organizational Conflict Withen The Department of Homeland Securety**", Un published MA. Thesis, university of Denver .

March, J & Simon, H(1958) , "**Organizational**" ,Wiley & Sons, New York .

Meyar, Susan (2004), "**Regulatory response to the conflict: the future Conflict and the results of the work**". National Association of Social Workers, 28, PP : 211-314 .

Michael & Anderson, (2005). "**Conflict Management and the Prospectiv Principal**", Academic Exchange Quarterly, June 22, 2005, Texas-Use. Guttman, Howard. (1999). " **How Internal Conflect Can Both Help and Hinder a Business**". New Jersey, Snowden Publication, business news, Vol,12, issue, 27.

Nevzat, Mirzeoglu. (2007). " **Conflict and Management a Study at Schools of Physical Education and Sport in Turkey** ", SPRING, Vol.43, No.2, pa(1).

Papila, D., Olds, S., (1992), " **Human Development** ", 5, ed, New York : McGraw – Hill inc.

Plowman K. (2005), "**Conflict Strategic Management and Public Relations** " Public Relations Review, Vol. 31, Issue 1, PP. 131-138.

Pondy L (1980), "**Organizational Conflict: Concepts and Models",** Administrative Science Quarterly . Vol 2 , No. 12.

Reddy, R. Jayaprakash,(2004)," **organizational Behavior And Relations**", A.P.H. Publishing Corporation . New Delhi : industrial.

Robbins, S. (2001), "**Organizational Behavior :Concepts, Controversies and Applications**", 8th Ed, Prentice Hall International, Inc., New Jersey.

Shoho, Alan and Martin, Nancy, (1999) "**A Compared Of Alienation Among Alternatively and Traditionally Certified Teachers**" Annual Meeting of the American Educational Research Association . Montreal : Canada .

Wong, Xiaobin., (2010), "**The Relationship between the Five-Factor Personality and Conflict Management Styles in a Manufacturing Setting**", Data Base, Muta University .

الملحق (أ)

أداة الدراسة

جامعـــة مؤتـــة
عمادة الدراسات العليا

أداة الدراسة

أخي الموظف الكريم ... أختي الموظفة الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

" مدى توافر الصراع التنظيمي وأثره في تعزيز مستوى الإغتراب الوظيفي
دراسة ميدانية : الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في جامعة مؤتة. وقد تم تطوير إستبانة خاصة للتمكن من جمع المعلومات والبيانات اللازمة للتعرف على وجهة نظركم في موضوع الدراسة، لذا أرجو التكرم بقراءة فقرات الإستبانة والإجابة عليها بموضوعية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع الذي تراه مناسباً، علماً بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكراً لكم ومقدراً حسن تعاونكم في استكمال متطلبات هذه الدراسة سلفاً.

الباحث
عماد العبد القناهره
ماجستير إدارة عامة
00962777421218
00962795374998
Emad_Abed19@Yahoo.Com

القسم الأول : المعلومات الشخصية والوظيفية :

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) داخل المربع المقابل للإجابة التي تناسب اختيارك :

1 – النوع الإجتماعي ☐ **ذكر** ☐ **أنثى**

2 – الحالة الإجتماعية ☐ **متزوج** ☐ **أعزب**

3 – العمر ☐ **30 سنة فأقل** ☐ **31 – 40 سنة**
☐ **41 – 50 سنة** ☐ **51 سنة فأكثر**

4 – المؤهل العلمي ☐ **ثانوية عامة فما دون** ☐ **كلية مجتمع**
☐ **بكالوريوس** ☐ **دراسات عليا**

5 – سنوات الخبرة ☐ **5 سنوات وأقل** ☐ **6 – 10 سنوات**
☐ **11 – 15 سنة** ☐ **15 سنة فأكثر**

6 – المركز الوظيفي ☐ **مدير** ☐ **مساعد مدير**
☐ **رئيس قسم** ☐ **موظف إداري**
☐ **رئيس شعبة**

القسم الثاني : المتغير المستقل (الصراع التنظيمي) : يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب :

الرقم	الفقـــرات	دائماً (5)	غالباً (4)	أحياناً (3)	نادراً (2)	إطلاقا (1)
	التنافس على الموارد					
1	المكافئات والحوافز لا توزع بالتساوي بين العاملين في الدائرة التي أعمل بها					
2	الموارد المالية الموجودة في دائرتي التي أعمل بها محدودة					
3	الموارد البشرية الموجودة في دائرتي لا تكفي للقيام بأعمالها					
4	وسائل الإنتاج الموجودة في دائرتي تتسم بالندرة					
5	الأجهزة الحاسوبية الموجودة في دائرتي غير كافية					
	التنافس على السلطة					
6	أشعر أن السلطة الممنوحة لي غير متوازنة مع صلاحياتي في الدائرة التي اعمل بها					
7	أشعر أن الصلاحيات الممنوحة لي غير كافية للقيام بعملي في دائرتي					
8	أشعر بغياب التعليمات والأنظمة التي توزع السلطات والصلاحيات بين العاملين في دائرتي					
9	أشعر بأن الصلاحيات الممنوحة لي لا تتناسب مع قدراتي ومهاراتي					
	صـــراع الـــدور					
10	إن مهامي وصلاحياتي في الدائرة التي أعمل بها غير واضحة					

					أقوم بتأدية مهام وأعمال متنوعة في دائرتي	11
					أقوم بتأدية أعمال في المنظمة يقوم بها آخرين	12
					أشعر بأني أقوم باتخاذ قرارات لاتنـسجم مـع بعضها	13
صـــراع الـــهدف						
					اعتقد إن أهدافي ونشاطاتي وأعمالي التي أقوم بها تتناقض مع أهداف دائرتي	14
					اعتقد أن أهدافي تتناقض مع أهداف الـزملاء في دائرتي	15
					اعتقد أن أعمال الدوائر الأخرى تتناقض مـع أعمال دائرتي	16
					اعتقد بأن هنـاك تفـضيل لـبعض الأهـداف وتحقيقها على حساب أهداف أخرى	17
					أعتقد بأن عملي في دائرتـي لا يـساعد فـي تحقيق أهدافي	18
العلاقات الإعتمادية						
					تعتمد دائرتي التي اعمل فيها علـى نـشاطات الدوائر الأخرى في المنظمة	19
					اعتمد في قيامي بأعمالي على نشاطات أفـراد آخرين في دائرتي	20
					يوجد ضعف تنسيق بين الدوائر في المنظمـة التي اعمل فيها	21
					تتسم العلاقات بين الأفراد بعدم التعاون	22

القسم الثالث : المتغير التابع (الإغتراب الوظيفي) : يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب :

الرقم	الفقـــرات	دائماً (5)	غالباً (4)	أحياناً (3)	نادراً (2)	إطلاقا (1)
	العجز					
23	اعتقد أنه من الصعوبة بمكـان إقنـاع زملائـي بوجهة نظري حول عمل ما في دائرتي					
24	غالباً أنا بحاجة لمساعدة الآخرين عنـدما يطلـب مني أعمال في دائرتي					
25	أجد من الصعوبة بمكان اتخـاذ قـرارات تتعلـق بعملي في دائرتي					
26	أجد من الصعوبة بمكـان حـسم الأمـور التـي تواجهني في العمل في دائرتي					
	اللامعنى					
27	لدى إحساس بأن العمل في دائرتي لا معنى له					
28	لا أشارك في وضع خطط وسياسات العمل بدائرتي					
29	أهداف المهـام التـي أقـوم بهـا فـي دائرتـي غيرواضحة					
30	العمل الذي أقوم به في دائرتي لا يلبي طموحـاتي المستقبلية					
31	كل ما أقوم به من عمل في دائرتي لا يجدي نفعاً					
	العزلـــة الإجتماعيـــة					
32	لا أميل إلى تكوين أي علاقات صداقة مع زملائي					
33	لا أشعر بروح التعاون مع زملائـي بالعمـل فـي الدائرة التي اعمل فيها					
34	أجد نفسي أعمل ضمن جماعات عمل غير منظمة في دائرتي					

35	لا أجد رغبة في التحدث مع زملاء العمل بدائرتي					
36	أشعر بالعزلة أثناء تواجدي وسط زملائي بالعمل					
	الغربة عن الذات					
37	أشعر بأني عضو غير هام في دائرتي					
38	لا أستطيع إقناع زملائي أثنـاء مناقـشتهم فيمـا يخص العمل بدائرتي التي اعمل فيها					
39	أفكاري لا تلقى تقدير من زملائي في دائرتي التي أعمل فيها					
40	لا أشعر باحترام زملائي في العمل					

- تم تطوير الإستبانة من قبل الباحث وبالإعتماد على الدراسات التالية :
دراسة(فارس، 2010)، ودراسة(العطار، 2010).

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة
أ.د. خالد الزعبي	إدارة عامة	جامعة مؤتة
د. سامر البشابشة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
د. أيمن القطاونة	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
د. محمد المحاسنة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
د. محمد عواد	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
د. فيروز الضمور	نظم معلومات إدارية	جامعة مؤتة
د. إياد الرواشدة	إدارة أعمال	الطفيلة التقنية
د. محمد الكيلاني	إدارة أعمال	جامعة الحسين
د. علي صلاح	إدارة أعمال	جامعة الحسين

المعلومات الشخصية

الاســــــــــــــــم: عماد العبد عبدالله القناهره

الكليــــــــــــــــة: إدارة الأعمال

التخصص: إدارة عامة

الســـــــــــــــنة: 2014

الهــــــــــــاتف: 00962777421218 / 00962795374998

البريد الإلكتروني:

Emad_Abed19@Yahoo.Com
Emad.Qanahra@Lafarge.Com